



**TURUN  
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

# PROJEKTITIIMIEN JAETUN JOHTAMISEN, TOIMIVUUDEN JA HYVINVOINNIN KEHITTYMINEN

---

Iida Tapio, Markku Jokisaari, Ursula Hyrkkänen, Marion Karppi

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA  
SARJA E-2:2023



# **Projektitiimien jaetun johtamisen, toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen**

Iida Tapio, Markku Jokisaari, Ursula Hyrkkänen, Marion Karppi

Työsuojelurahaston rahoittaman ”Jaettu johtaminen projektitiimeissä” -hankkeen loppuraportti

## Jaettu johtaminen projektitiimeissä -hankkeen loppuraportti

**Tekijät:** Iida Tapio, Markku Jokisaari, Ursula Hyrkkänen, Marion Karppi

**Otsikko:** Projektitiimien jaetun johtamisen, toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen

**Päivämäärä:** 31.3.2023

Jaettu johtaminen projektitiimeissä -hanke tarkasteli jaetun johtamisen, tiimien toimivuuden sekä tiimien jäsenten työhyvinvoinnin muutosta ja kehittymistä uuden tiimin aloittaessa uuden projektin parissa. Jaettu johtaminen on vuorovaikutusta ja vaikuttamista tiimissä, jolloin johtajan rooli ja vetovastuu on jaettu tiimin jäsenten kesken eli se ei perustu johtajan muodolliseen asemaan. Olimme kiinnostuneita seuraavista tutkimuskysymyksistä: Ensinnäkin, missä määrin tiimien jaetussa johtamisessa, tiimien toimivuudessa (psykologinen turvallisuus, tiimityytyväisyys) ja tiimin jäsenten hyvinvoinnissa (työn imu) tapahtuu muutosta vuoden seuranta-ajan kuluessa? Toiseksi tarkastelimme, missä määrin jaettu johtaminen on yhteydessä tiimien toimivuuden ja tiimin jäsenten työhyvinvoinnin muutokseen? Kolmantena mielenkiinnon kohteena oli tarkastella jaetun johtamisen ilmenemistä tiimeissä ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten tiimin jäsenten roolin selkeyttä.

Tutkimukseen osallistujat työskentelivät erilaisissa tutkimus-, kehittämis-, investointi- tai hankintaprojekteissa. Tutkimusaineisto käsitti sekä kysely- että haastatteluaineiston. Kyselytutkimus oli neljän mittauskerran pitkittäistutkimus, johon osallistui 22 projektitiimiä kuudesta eri organisaatiosta. Haastatteluaineisto koostui 30 haastattelusta, joissa haastateltavina olivat kyselytutkimukseen osallistuneiden tiimien jäseniä ja projektipäälliköitä.

Tulokset osoittivat, että jaetun johtamisen kokemus vakiintui tiimin jäsenten keskuudessa tutkimuksen seurantajakson alussa eli siinä ei tapahtunut keskimäärin muutosta. Sen sijaan tulokset osoittivat että tiimijäsenten kokemassa psykologisessa turvallisuudessa, tiimityytyväisyydessä ja työn imussa tapahtui keskimäärin laskua seurantajakson aikana. Lisäksi tulokset osoittivat, että jaettu johtaminen oli positiivisesti yhteydessä psykologisen turvallisuuden muutokseen eli jaettu johtaminen tuki psykologista turvallisuutta. Tulokset osoittivat myös tiimin jäsenten roolin selkeyden olevan yhteydessä myöhempään jaettuun johtamiseen.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että tiimien aloitettua toimintansa on tärkeä kiinnittää huomiota tiimin jäsenten roolien selkeyteen, mikä voi edistää jaetun johtamisen ilmaantumista. Vastaavasti jaettu johtaminen voi tukea tiimiläisten yhdessä tekemistä ja yhteistä vastuunottoa tiimin tavoitteista, mikä voi edesauttaa myös psykologisen turvallisuuden kehitystä tiimeissä.

**Avainsanat:** jaettu johtaminen, johtajuus, tiimit, projektitiimi, psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi

## Shared Leadership in Project Teams -final report

**Authors:** Iida Tapio, Markku Jokisaari, Ursula Hyrkkänen, Marion Karppi

**Title:** Projektitiimien jaetun johtamisen, toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen

**Date:** 31th of March 2023

Shared Leadership in Project Teams research project examined the change and development of shared leadership, the functioning of teams, and the well-being of team members when a new team started to work on a new project. Shared leadership has been described as mutual social interaction and influence among team members, in which case the leader's role and leadership responsibility is shared among the team members, i.e. it is not based on the leader's formal position. We were interested in the following research questions: First, to what extent there is a change in the shared leadership of the teams, the functioning of the teams (psychological safety, team satisfaction) and the well-being of the team members (work engagement) during one-year follow-up period? Second, to what extent shared leadership is related to the change in the functioning of teams and the well-being of team members? The third aim was to examine the manifestation of shared leadership in teams and related antecedents such as team members' role clarity.

The participants in the study worked in various research, development, investment or procurement projects. The research samples consisted of both survey and interview material. The questionnaire study was a four-wave longitudinal study, in which 22 project teams from six different organizations participated. The interview material consisted of 30 interviews, in which the interviewees were members of the teams and project managers.

The preliminary results showed, first, that shared leadership was established among the team members at the beginning of the follow-up period, i.e. there was no change in it on average over time. Instead, the results showed that there was an average decrease in psychological safety, team satisfaction and work engagement experienced by the team members during the follow-up period. In addition, the results showed that shared leadership was positively related to the change in psychological safety.

The results indicate that it is important to pay attention to the team members' role clarity after the teams have started their activities, which can promote the emergence of shared leadership. Accordingly, shared leadership can support team members working together and taking responsibility for the team's goals, which can also contribute to the development of psychological safety in teams.

**Key words:** Shared leadership, teams, psychological safety, team viability, team satisfaction

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Tiimien toimivuus, jaettu johtaminen ja tiimin jäsenten hyvinvointi</b>	<b>7</b>
	2.1 Tiimien toimivuus ja jaettu johtaminen	7
	2.2 Tiimin jäsenten hyvinvointi ja jaettu johtaminen	9
	2.3 Jaetun johtamisen kehittyminen ja muutos	10
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen tavoitteet</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma ja -menetelmät</b>	<b>14</b>
	4.1 Organisaatiot ja osallistujat	14
	4.2 Kyselyaineisto	14
	4.3 Kyselyaineiston muuttajat	15
	4.4 Haastatteluaineisto	16
	4.5 Analyysimenetelmät	16
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>18</b>
	5.1 Jaetun johtamisen, tiimin toimivuuden ja hyvinvoinnin kehitys	18
	5.2 Jaettu johtajuus, toimiva yhteistyö ja rooliristiriidat tiimeissä	19
	5.2.1 Jaetun johtajuuden ymmärtäminen	20
	5.2.2 Jaettua johtajuutta edistäviä tekijöitä	21
	5.2.3 Johtajuuden jakamista edistäviä tapahtumia projektityössä	23
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>28</b>
	6.1 Jaetun johtamisen muutos, roolin selkeys ja tapahtumat tiimeissä	28
	6.2 Tiimien toimivuuden ja hyvinvoinnin muutos	30
	6.3 Käytännön suosituksia	32
	6.3.1 Psykologisen turvallisuuden kokemus tiimeissä	32
	6.3.2 Roolin ja vastualueiden selkeys tärkeää jaetulle johtamiselle	32
	6.3.3 Roolien selkeys ja tiimien hyvinvointi	33
	6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	33
	<b>Viitteet</b>	<b>35</b>

## KUVAT

Kuva 1 Jaetun johtamisen keskiarvojen vaihtelu tiimien välillä	17
Kuva 2 Esimerkki yksittäisten tiimin jäsenten psykologisen turvallisuuden muutoksesta vuoden seurantajakson kuluessa	18

## TAULUKOT

Taulukko 1 Kasvukäyrämallien tuloksia	20
Taulukko 2 Jaetun johtamisen yhteydet psykologisen turvallisuuden, tiimityytyväisyyden ja työn imun kehitykseen	20
Taulukko 3 Haastatteluaineistosta esille nousseet jaettua johtajuutta edistävät tekijät ja sitä stimuloivat tapahtumat	27

# 1 Johdanto

Tiedämme tiimien tärkeyden työn innovatiivisuudelle ja tuloksellisuudelle ja tiimien käyttö työn organisoinnissa näyttäisi yleistyneen entisestään. Esimerkiksi projektitiimeissä tehtävän työn määrä suhteessa linjatyöhön on lisääntynyt ja tiimityö on arkea laajalti työpaikoilla. Lisäksi etätyön yleistyessä on kiinnostus entisestään lisääntynyt myös virtuaalitiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen. Tiimityöskentelyn myötä on kiinnostus lisääntynyt myös epäviralliseen tai tiimin jäsenten keskinäiseen johtamiseen kuten jaettu johtaminen, sillä tiimit saattavat olla usein itseohjautuvia ilman virallista ja muodollista johtamista. Jaetun johtamisen on katsottu olevan dynaaminen tapahtuma tiimeissä, jolloin johtajan rooli ja vetovastuu on jaettu tiimin jäsenten kesken eli se ei perustu johtajan muodolliseen asemaan. Tiimin johtajuuden vapaaehtoinen jakaminen ja vastuunottaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on keskeistä jaetussa johtamisessa (Nicolaides ym. 2014). Myös termejä kuten kollektiivinen ja epävirallinen johtajuus sekä tiimi- ja vertaisjohtajuus on käytetty kuvaamaan samaa ilmiötä (D’Innocenzo ym. 2016). Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut jaetulla johtamisella olevan tärkeitä seurauksia tiimien toiminnalle kuten tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (ks. esim. Pearce et al. 2003; Carson ym. 2007; Boies, Lvina & Martens 2010; Nicolaides ym. 2014, Wang ym. 2014). Tutkimushankkeemme tavoitteena oli tarkastella jaetun johtamisen, tiimien toimivuuden sekä tiimien jäsenten työhyvinvoinnin muutosta ja kehitystä, kun uusi tiimi ja sen jäsenet aloittavat uuden projektin parissa, ja seurasimme tiimien toimintaa vuoden ajan. Lisäksi tarkastelimme missä määrin jaettu johtaminen on yhteydessä tiimien toimivuuteen ja jäsenten hyvinvointiin. Tiimien toimivuutta tarkastelimme tiimin jäsenten kokeman tiimityytyväisyyden ja psykologisen turvallisuuden avulla ja työhyvinvointia tarkastelimme työn imun kautta. Tässä tutkimusraportissa esittelemme hankkeen alustavia tutkimustuloksia perustuen kysely- ja haastatteluaineistoihin.

## **2 Tiimien toimivuus, jaettu johtaminen ja tiimin jäsenten hyvinvointi**

### **2.1 Tiimien toimivuus ja jaettu johtaminen**

Tiimityössä keskeistä on tiimin jäsenten yhteistyö tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi eli tiimillä tarkoitetaan joukkoa työntekijöitä, joilla on erilaiset, toisiaan täydentävät osaamisalueet, yhteinen työn tavoite ja päämäärä sekä yhteisesti sovitut työkäytännöt (Katzenbach & Smith 1992). Tiimien toimintaa voi kuvata monimutkaiseksi ja muuttuvaksi yhteistyöksi ja vuorovaikutukseksi, joka kehittyy ajan kuluessa. Täten oleellista tiimien toiminnan ymmärtämiseksi on tarkastella niiden toimintaa kehityksen ja muutoksen kautta, sillä tiimien ja niiden jäsenten oppiminen, tehtävät ja vuorovaikutus muuttuvat ajan kuluessa. Esimerkiksi uuden tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus ja tiedonkulku voi poiketa paljonkin kokeneemman tiimin työskentelystä. Lisäksi uusien vaatimusten edessä tiimin toiminta muuttuu ja se sopeutuu vastaamaan uusiin haasteisiin (esim, Kozlowski & Ilgen, 2006). Tämä tiimien ja niiden jäsenten yhteistyön kehittyminen ja oppiminen tiimityön edetessä on keskeinen välittävä tekijä tiimin voimavarojen ja sen lopputulosten välillä.

Perinteiset tiimityön teoriat ja mallit näkevät tiimityön tiimin panosten, prosessien ja lopputulosten kautta (esim. Ilgen ym., 2005). Esimerkiksi ”syötteet-prosessi-vasteet” (IPO) -mallin mukaisesti jaetun johtajuuden ja tiimin toimivuuden kehittyminen voivat välittää yksilö- ja tiimitason tekijöiden vaikutusta tiimien tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. Aikaisempi kirjallisuus on esittänyt tiimityön olevan sykleittäin etenevää, jossa suunnittelu- ja toimintavaiheet vuorottelevat riippuen tiimin työskentelyn etenemisestä ja miten tiimi suoriutuu omista tavoitteistaan (esim. Marks ym., 2001). Tiimityön tapahtumissa ja muutoksissa on myös huomioitava sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen onnistuminen. Tiimeissä voi esimerkiksi olla konflikteja, jotka haittaavat tiedon jakamista tiimin jäsenten välillä. Tiimien kehittyminen, oppiminen ja kehityksen moniulotteisuus projektien kuluessa on täten keskeinen osa tiimin toimivuutta ja lopputuloksen onnistumista.

Keskeisiä käsitteitä tiimien toimivuuden tarkastelussa ovat olleet tiimien psykologinen turvallisuus, tiimin jäsenten tyytyväisyys tiimin toimintaan, ja tiimin jäsenten roolin selkeys. Psykologinen turvallisuus viittaa siihen missä määrin tiimissä vallitsee jäsenten välinen luottamus ja arvostus (Edmondson, 1999). Kun tiimiläiset kokevat tiimi-ilmapiiirin turvalliseksi ja luottamukselliseksi, edesauttaa se myös ideoiden ja tiedon jakamista tiimissä (ks. esim. Lee ym.



2010). Myös tiimin konflikteja on helpompi käsitellä ja ottaa puheeksi psykologisen turvallisuuden vallitessa. Psykologinen turvallisuus onkin tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä tiimissä vallitsevista tekijöistä, jotka tukevat tiimien toimintaa ja suoriutumista (ks. Bergmann & Schaeppi 2016). Aikaisempi tutkimus on lisäksi osoittanut tiimin psykologisen turvallisuuden olevan yhteydessä tiimin jäsenten toimintaan kuten oppimiseen, tiedon jakamiseen ja sitoutumiseen tiimiin (Newman ym. 2017). Lisäksi psykologinen turvallisuus on yhteydessä tiimien innovatiivisuuteen ja luovuuteen (Frazier ym. 2017; Newman ym. 2017).

Tiimin jäsenten kokema tyytyväisyys tiimissä on myös tärkeä tiimin toimivuuden kuvaaja, sillä tyytyväisyys tiimiin on keskeinen tekijä, joka edesauttaa tiimin jäsenten halukkuutta toimia tiimissä. Kun tiimissä on hyvä tiedonkulku ja työskentelysuhteet, on se yhteydessä tiimin jäsenten tyytyväisyyteen, mutta jos tiimissä on epäselvyyttä jäsenten rooleista ja vastuista ja niiden koordinoinnista tiimissä, vaikuttaa se alentavasti tiimityytyväisyyteen (esim. Lee ym. 2010). Keskeinen tekijä tiimien toimivuuden ymmärtämiselle onkin ollut myös tiimien ja jäsenten roolin selkeys (esim. Hackman, 1987; Tubre & Collins 2000). Työroolit ovat tärkeitä tiimin sisäisen työskentelyn toimivuudelle kuten myös tiimin yhteistyölle muun organisaation kanssa. Roolin selkeys viittaa siihen, missä määrin tiimin jäsen on perillä omista ja tiimin työn tavoitteista, toimintatavoista ja niihin liittyvistä odotuksista. Tärkeää roolien selkeydelle on niin tiimin tavoitteiden ja toimintatapojen selkeys, kuten myös tiimin jäsenten keskinäiset suhteet ja työskentelysuhteet tiimin ulkopuolelle. Kun tiimillä ja sen jäsenillä on selkeä käsitys tiimin tavoitteista, työskentelytavoista ja -suhteista, edesauttaa se tiedonkulkua ja työn integrointia tiimissä. Roolin selkeyden on todettu myös olevan yhteydessä tiimissä koettuun psykologiseen turvallisuuteen (Frazier ym. 2017) sekä tiimin jäsenten tyytyväisyyteen ja työn tulokellisuuteen (Henderson ym. 2016). Tiimin jäsenten roolin selkeys voi myös edistää tiimin jäsenten keskinäistä visiointia ja suunnittelua tiimin tavoitteista ja miten tavoitteisiin päästään, mikä voi tukea myös johtamisen jakamista tiimissä. Toisaalta jos tiimin jäsenet kokevat epäselvyyttä suhteessa rooliinsa, vastuualueisiin ja työtehtäviin, vaikeuttaa se työn toteuttamista ja koordinointia muiden tiimin jäsenten kanssa (esim. Valintine & Edmondson 2014) mikä puolestaan haittaa tiimien tavoitteiden saavuttamista.

Aikaisempi tutkimus on osoittanut tiimien johtamisella olevan keskeinen merkitys tiimien toimivuudelle. Perinteisesti on tarkasteltu virallisen tai vertikaalisen johtamisen merkitystä tiimien toimivuudelle. Tällöin on tarkasteltu erityisesti transformaalista johtamista (ks. esim. Schaubroeck ym. 2007), mikä viittaa johtajan karismaattiseen, inspiroivaan ja motivoivaan toi-

mintaan. On esitetty, että tiimin jäsenten suhteet tiimin johtajaan on keskeinen kanava voimavaroille työssä, esimerkiksi nimetyn johtajan tarjoaman tuen kautta. Tiimin johtajan ja jäsenten työskentelysuhde on usein myös keskeinen väylä, jonka kautta kommunikoidaan miten toimitaan ja työskennellään. Tällöin johtaminen on yhteydessä myös psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Onkin havaittu luottamuksella johtamisen olevan seurauksia psykologisen turvallisuuden kokemukselle tiimissä (esim. Frazier ym. 2017). On myös yksittäisiä tutkimuksia siitä että jaettu johtaminen on yhteydessä psykologisen turvallisuuden tunteeseen eli psykologinen turvallisuus on yhteydessä johtamisen avoimuuteen (Liu ym. 2014). Tutkimus on myös osoittanut jaetun johtamisen olevan yhteydessä tiimin jäsenten tyytyväisyyteen tiimiä kohtaan (Wang ym. 2014). Esimerkiksi Kozlowski ym. (2016) mukaan jaettu johtajuus lisää yksittäisten jäsenten luottamusta ja tyytyväisyyttä työskentelyyn tiimissä, koska jäsenet voivat osallistua aktiivisesti sekä tiimin prosessien ohjaamiseen että tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jaettu johtajuuden on todettu vaikuttavan myönteisesti myös haluun työskennellä uudelleen samojen tiimin jäsenten kanssa (D'Innocenzo ym., 2016).

## **2.2 Tiimin jäsenten hyvinvointi ja jaettu johtaminen**

Tiimin jäsenten hyvinvointi syntyy siitä, että heillä on riittävästi resursseja vastata työn asettamiin vaatimuksiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työtehtävien vaatima osaaminen on ajantasaista ja riittävää, tai että saa riittävästi tukea esihenkilöltä ja tiimin muilta jäseniltä työn tavoitteiden saavuttamiseen. Voimavarojen riittävyys vaikuttaa työn tuloksellisuuden lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen, kuten työtyytyväisyyteen tai työn imuun (Bakker, 2011). Molemmissa on kysymys mielihyvän kokemuksesta, mutta erilaisesta toiminnan virittyneisyydestä (ks. Russel 1980; Hakanen 2011; Hakanen ym., 2006). Jos virittyneisyys on aktiivista, koetaan työn imua ja jos passiivista, koetaan työtyytyväisyyttä. Kun työtyytyväisyys on työntekijän kokemus siitä, kuinka hyvin hän on sopeutunut työhönsä, työn imu tuo siihen lisäksi työhön liittyvän innostuksen ja merkityksellisyyden kokemuksen. Työn imuun liittyvät tekijät ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista luonnehtii keskittyneisyyden tila, jossa työntekijä paneutuu työhönsä ja kokee siitä nautintoa. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin käsitteistä keskitytään työn imuun. Sitä tarkastellaan suhteessa projektin elinkaareen ja pyritään selvittämään, miten työn imu vaihtelee projektin elinkaaren aikana.

Koska työtyytyväisyys on moniulotteinen käsite, sitä tutkitaan selvittämällä koettua tyytyväisyyttä suhteessa työssä esiintyviin ilmiöihin, kuten esimerkiksi tyytyväisyytenä projektitiimiä kohtaan, vuorovaikutukseen, työssä saatavaan tukeen, esimiehen toimintaan tai urakehitykseen. Myös jaetun johtamisen ja työtyytyväisyyden yhteyden tutkimuksissa ilmenee näitä monia tarkastelutasoja ja käsitteitä. Lähelle työtyytyväisyyden tarkastelua tulevat myös ne tutkimukset, joissa on havaittu jaetun johtajuuden synnyttävän tiimissä positiivisia emergentejä tiloja, kuten tiimin yhteenkuuluvuutta (Batistič ym., 2017), luottamusta (Drescher ym., 2014), itseluottamusta (Nicolaides ym., 2014) ja motivaatiota (Bock & Kim, 2002).

Jaettua johtajuutta koskevassa tutkimuksessa sen yhteyttä on tiimin tyytyväisyyden lisäksi tarkasteltu jossain määrin suhteessa myös yksilöiden työtyytyväisyyden kokemukseen (Scott-Young ym., 2019). Robert ja You (2018) havaitsivat, että jaettu johtaminen on positiivisesti yhteydessä yksittäisten tiimin jäsenten tyytyväisyyteen ja luottamukseen.

Työn imua on perinteisesti tarkasteltu yksilötason ilmiönä. Sen on kuitenkin todettu olevan myös kollektiivinen tiimejä koskeva ilmiö: mitä enemmän tiimi kokee yhdessä työn imua, sitä enemmän jäsenet yksilöinä kokevat työn imua ja päinvastoin (Bakker, van Emmerik & Euwema, 2006). Tiimeissä työn imu kasvaa, kun voimavaroja jää työn tavoitteiden saavuttamisen ohella koetun reflektioon (kuten esimerkiksi projekteissa lessons learned-osio), oppimiseen ja kehittymiseen. Riittävät työn voimavarat edistävät positiivista kierrettä, työn imua. Se näkyy tiimin tarmokkuutena, omistautumisena ja kykynä keskittyä kulloinkin käsillä oleviin tehtäviin (Bakker & Demerouti 2007; Bakker, 2011; Costa ym., 2014; Hakanen 2006; Schaufeli ym., 2002; Tummers & Bakker 2022).

Vaikka työn imusta on tullut yksi yleisimmistä työhyvinvointia mittaavista tekijöistä ja siihen liittyvä tutkimus on runsasta, jaettua johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa tällaista tarkastelua ei juurikaan esiinny. Tutkimusten perusteella tiedetään työn imun tarttuvan tiimitasolla (esim. Torrente ym. 2012), mutta miten se ilmenee projektitiimeissä tai projektin elinkaaren eri vaiheita työstävissä tiimeissä, on toistaiseksi kartoittamatta.

### **2.3 Jaetun johtamisen kehittyminen ja muutos**

Koska jaetulla johtamisella voi olla tärkeitä seurauksia tiimien toiminnalle, on oleellista tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat jaetun johtamisen kehittymiseen ja ilmenemiseen tiimityössä. Aikaisempi teoria ja tutkimus on tuonut esiin niin tiimi- kuin yksilötason tekijöitä, kun on tarkasteltu jaetun johtamisen kehittymistä. Vaikka jaettu johtaminen on määritelty

tiimikeskeiseksi, dynaamisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi ilmiöksi (Kozlowski ym. 2016), on sillä raportoitu olevan myös yksilötason edeltäviä tekijöitä. Yksilötason tekijöinä on tunnistettu esimerkiksi tiimin jäsenten inhimillinen pääoma, asiantuntijuus ja osaaminen (Mathieu ym. 2008), sekä halu ottaa vastuuta (Carson ym. 2007). Esimerkiksi tiimin jäsenen asiantuntijuus ja suoriutuminen voivat olla yhteydessä siihen että muut tiimin jäsenet kääntyvät hänen puoleensa kysyäksään neuvoa tai tietoa ja täten asiantuntijuutta omaavalla tiimin jäsenellä on keskeinen asema tiimin tiedonkulun verkostossa (esim., Jokisaari, 2017). Aikaisempi tutkimus on puolestaan osoittanut, että tiimin jäsenen verkostoasema on yhteydessä siihen että muut tiimiläiset näkevät ja kokevat hänet johtajana, esimerkiksi mitä keskeisempi asema verkostossa, sitä enemmän muut tiimiläiset kokevat henkilön johtajana (Balkundi ym. 2011). Jaetusta johtamisesta on puolestaan raportoitu seurauksia yksilön luovuuteen, oppimiseen, luottamukseen ja taitojen kehitykseen (ks. Scott-Young ym. 2019).

Tiimitason tärkeinä tekijöinä jaetulle johtamiselle on nähty olevan tiimin koheesio, luottamus ja diversiteetti. Esimerkiksi tiimin sisäinen ilmapiiri ja tiimin heterogeenisuus ovat tekijöitä, jotka ennakoivat jaetun johtajuuden ilmenemistä (Wu ym. 2020). Tiimin sisäinen ilmapiiri on tärkeä osatekijä, jotta jaettua johtamista voi ilmetä ja se voi olla tehokasta. Tiimin sisäinen ilmapiiri koostuu tiimiläisten kesken jaetusta tarkoituksesta, sosiaalisesta tuesta ja tiimiläisen mahdollisuudesta tuoda oma äänensä päätöksentekoon ja osallistua muihin tärkeisiin tiimin funktioihin (Carson ym. 2007). Tiimin heterogeensyydellä tai diversiteetillä viitataan yksilöllisiin eroavaisuuksiin (esim, ikä tai sukupuoli), tai tehtävään liittyviin eroavaisuuksiin (toiminnalliset, koulutukseen tai asemaan liittyvät erot) tiimin jäsenten keskuudessa (Wu ym. 2020). On todettu, että tiimin jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen lisää tiimiin sitoutumista ja tiimiläisten välistä vuorovaikutusta ja näiden tekijöiden kautta jaettu johtajuus ilmenee tiimin sisällä. Toisaalta on huomioitava se, että tiimin sisäinen diversiteetti tai heterogeenisuus voi olla myös yhteydessä tiedonkulun ja kommunikaation haasteisiin mikä voi näkyä heikentyneenä tiimin toimintana. Esimerkiksi tiimin jäsenten iän vaihtelun (diversiteetti) on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen (Joshi & Ros, 2009).

Jaetun johtamisen muutoksesta on kerätty tietoa pitkittäistutkimusten avulla jonkin verran. Esimerkiksi Wu & Cormican (2016) tutkivat projektin elinkaaren aikana ilmentyvää jaettua johtajuutta. Tulokset viittaavat tiimin muodostumisen alkuvaiheen tärkeyteen jaetun johtajuuden kannalta, jonka jälkeen johtajuus kehittyy enemmänkin yksilökeskeisesti. On myös hyvä muistaa, että monet tiimit kokevat johtamisen ongelmia eli jaettua johtamista ei esiinny

tiimin jäsenten kesken, mikä puolestaan saattaa heijastua huonontuneena tiimin toimintana (esim., Carson ym., 2007).

### **3 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimushankkeen tavoitteena oli tarkastella jaetun johtamisen, tiimien toimivuuden ja tiimin jäsenten hyvinvoinnin kehittymistä ja muutosta sekä jaetun johtamisen seurauksia tiimien toimivuudelle ja hyvinvoinnille. Ensinnäkin tarkastelimme missä määrin tiimien jaetussa johtamisessa, tiimien toimivuudessa (psykologinen turvallisuus, tiimityytyväisyys) ja tiimin jäsenten hyvinvoinnissa (työn imu) tapahtuu muutosta vuoden seuranta-ajan kuluessa? Toiseksi tarkastelimme missä määrin jaettu johtaminen on yhteydessä tiimien toimivuuden ja tiimin jäsenten hyvinvoinnin muutokseen? Kolmantena mielenkiinnon kohteena oli tarkastella jaetun johtamisen ilmenemistä tiimeissä ja siihen liittyviä tekijöitä kuten tiimin jäsenten roolin selkeyttä. Näihin tutkimuskysymyksiin vastaamista varten keräsimme sekä kysely- ja haastatteluaineiston.

## 4 Tutkimusasetelma ja -menetelmät

### 4.1 Organisaatiot ja osallistujat

Tutkimushankkeeseen osallistui kuusi organisaatiota, joista kolme toimii lääketeollisuudessa sekä yksi organisaatio rahoitusallalla, julkishallinnossa ja koulutuksessa. Kaikissa kohdeorganisaatioissa toteutetaan kehittämistoimintaa projektiluonteisesti. Projektien organisoitumisen tasossa oli vaihtelevuutta eri organisaatioiden välillä; osassa organisaatioista projektitoiminta oli pitkälle strukturoitua ja keskitetysti ohjattua, osassa projektien ohjaus ja siihen liittyvät prosessit ovat vasta vakiintumassa osaksi vakiintunutta työskentelytapaa.

Tutkimushankkeen alussa tarkastelimme organisaatioiden kanssa tutkittavien projektien lukumäärää, toiminta-aikaa ja projektitiimin henkilöiden lukumäärää. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö valitsi tutkimukseen mukaan 3-5 projektitiimiä, jotka olivat aloittaneet toimintansa korkeintaan muutamaa kuukautta ennen tutkimusjakson alkua ja niiden kesto olisi vähintään tutkimuksen vuoden kestävän seurannan loppuun asti.

### 4.2 Kyselyaineisto

Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 22 projektitiimiä ja keskimäärin neljä henkilöä per tiimi. Osallistujat työskentelivät erilaisissa tutkimus-, kehittämis-, investointi- tai hankintaprojekteissa. Tiimien jäsenet ilmoittivat projektin valmiusasteeksi 29% (mediaani). Tutkimukseen osallistujat olivat toimineet omassa tiimissään keskimäärin kahdeksan kuukautta ja heillä oli työkokemusta nykyiseltä alalta keskimäärin 16 vuotta ja iän keskiarvo oli 46 vuotta.

Kyselyn teemoina olivat projektitiimin jaettu johtaminen, tiimien toiminta, viestintä tiimin sisällä/linjaorganisaatiossa sekä työhyvinvointi. Kyselyn ensimmäisiä versioita testattiin marraskuussa 2021, jonka yhteydessä kyselyn kommentointiin pyydettiin kaksi yhteyshenkilöä kahdesta eri organisaatiosta, jolloin kuultiin heidän ajatuksiaan valituista teemoista ja kyselyn toimivuudesta. Tämän pohjalta kysely muokattiin ensimmäistä lähetystä varten. Pitkittäistutkimus eteni seuraavasti: ensimmäinen kysely lähetettiin organisaatioihin helmikuussa 2022 (Aika 1, T1), toinen kysely lähetettiin toukokuussa 2022 (Aika 2, T2), kolmas syyskuussa 2022 (Aika 3, T3) ja viimeinen helmikuussa 2023 (Aika 4, T4). Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 44 % kohdejoukosta (91 vastausta). Seuraavien kyselyiden vastausprosentit olivat T2: 36 % (mukana vielä koko kohderyhmä), T3: 67 % (kohderyhmänä ensimmäiseen, toiseen tai molempiin vastanneet) ja T4: 65 %.

### 4.3 Kyselyaineiston muuttujat

Tutkimushankkeen kysely sisälsi kysymyksiä ja väittämiä koskien seuraavia aiheita: taustatekijät (esim. ikä, työkokemus), vastaajan toiminta ryhmässä, tiimin toimivuus, jaettu johtaminen, esihenkilö-alaissuhteet, projektityö, viestintä ja vuorovaikutus sekä hyvinvointi. Seuraavaksi kuvaamme tarkemmin keskeiset summamuuttujat tämän tutkimusraportin osalta. Konstruktiovaliditeetin varmistamiseksi pyrimme käyttämään aikaisemmissa tutkimuksissa validoituja mittareita.

Jaettu johtaminen. Jaettua johtamista tarkastelimme kuuden väittämän avulla (esim. “Tiimin jäsenet tarjoavat selkeän näkemyksen siitä, millainen tiimimme on.”; “Tiimiläiset kannustavat minua ylittämään itseni”; Hoch 2013). Väittämiin vastattiin 1-7 -asteikolla (1= “täysin eri mieltä”, 7= “täysin samaa mieltä”). Reliabiliteettiestimaatit ( $\alpha$ ) väittämistä muodostetulle summamuuttujalle olivat eri kyselyajankohtina seuraavat (T1-T4): .83, .86, .85 ja .89.

Tiimien toimivuus. Tiimien toimivuutta mittasivat psykologinen turvallisuus ja tiimin jäsenten tyytyväisyys tiimiin. Psykologinen turvallisuus sisälsi seitsemän väittämää (esim., “Tämän tiimin jäsenet pystyvät tuomaan toisilleen esiin ongelmia ja vaikeita asioita”; “Tässä tiimissä on turvallista ottaa riskejä.”; Edmondson, 1999). Väittämiin vastattiin 1-7 -asteikolla (1= “täysin eri mieltä”, 7= “täysin samaa mieltä”). Tiimityytyväisyys sisälsi kysymyksen “Missä määrin olet ollut tyytyväinen...”, johon vastattiin viidellä väittämällä (esim. “Ihmisiin, joiden kanssa työskentelen projektiryhmän jäsenenä”; “Mahdollisuuden tutustua muihin tiimini jäseniin”; Lester ym., 2002). Vastausasteikko oli 1-5 (1= “erittäin tyytymätön”, 5= “erittäin tyytyväinen”). Näiden mittareiden reliabiliteetit ( $\alpha$ ) olivat (T1-T4): .80, .64, .81, .87 (psykologinen turvallisuus); .84, .77, .83, .89 (tiimityytyväisyys). Roolin selkeyttä (Aika 1) tarkastelimme kolmella väittämällä (esim. “Työlleni projektitiimissä on määritelty selkeät tavoitteet”;  $\alpha = .93$ ).

Tiimin jäsenten hyvinvointi. Tiimin jäsenten hyvinvointia tarkastelimme työn imun käsitteen avulla (Schaufeli ym., 2006). Tähän liittyvä mittari sisälsi kysymyksen “Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?” ja mittari sisälsi yhdeksän väittämää (esim. “Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.”) Vastausasteikko oli 1-5 (0=En koskaan, 6=Päivittäin). Reliabiliteettiestimaatit ( $\alpha$ ) olivat (T1-T4): .90, .86, .91, .93.



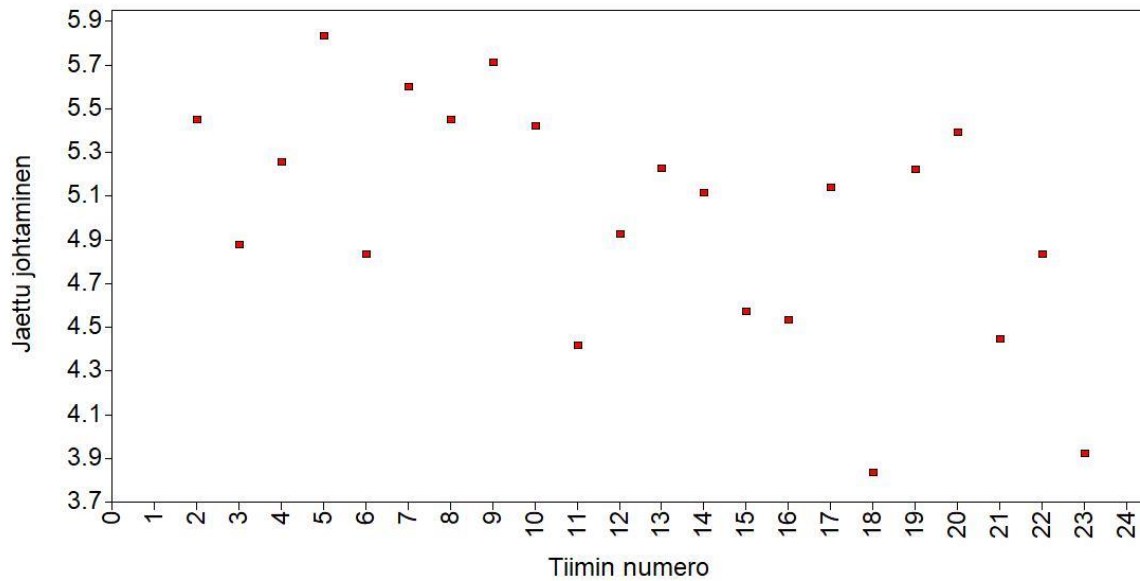
#### **4.4 Haastatteluaineisto**

Haastattelut toteutettiin syys-joulukuun 2022 aikana kasvokkain sekä etäyhteyksien avulla. Kohderyhmä oli sama kuin kyselytutkimuksessa. Organisaation yhteys henkilöiden kautta projektien nimetyt päälliköt haarukoivat kustakin projektitiimistä haastattelusta kiinnostuneita listaan, jonka avulla hankkeen tutkijat ottivat yhteyttä haastateltaviin. Lopullinen aineisto koostui 30 haastattelusta, joissa haastateltavina olivat kyselytutkimukseen osallistuneiden tiimien jäseniä ja projektipäälliköitä. Haastattelut olivat kestoaltaan 35-60 minuuttia. Haastatteluiden teemoina olivat tiimin 1) työn tavoitteet 2) johtaminen 3) projektin elinkaaren tapahtumat ja 4) tuloksellisuus. Viisi hankkeessa työskennellyttä henkilöä toteutti haastattelut, jonka jälkeen ne litteroitiin analyysia varten lokakuun 2022 – tammikuun 2023 välisenä aikana.

#### **4.5 Analyysimenetelmät**

Määrällisen aineiston analyysissä käytimme kasvukäyrämallinnusta muutoksen ja kehityksen tarkastelemiseen (esim. Bollen & Curran, 2006). Kasvukäyrämallinnuksella mallinnetaan tarkasteltavan muuttujan muutos tai kehitys tyypillisesti kahden faktorin avulla, kun esimerkiksi tarkastellaan lineaarista muutosta ajassa. Usein ensimmäinen faktori mallintaa alkutilanteen keskiarvon ja yksilöllisen vaihtelun tarkasteltavassa muuttujassa ja toinen faktori vastaavasti mallintaa muutoksen tai kehityksen keskiarvon ja sen yksilöllisen vaihtelun. Raportoimme alhaalla muutoksen tai kehityksen olevan nouseva tai laskeva riippuen siitä oliko muutosfaktorin keskiarvo tilastollisesti merkitsevä ja oliko keskiarvon muutos positiivinen tai negatiivinen. Jos muutosfaktorin keskiarvoestimaatin luottamusväli ei sisältänyt nollaa, raportoimme muutoksen tilastollisesti merkitseväksi.

Kun tarkastelimme kehitystä selittäviä tekijöitä, lisäsimme kasvukäyrämalliin mukaan kovariaatit selittämään muutosta. Tarkasteltaessa kehityksen ja muutoksen selittäjiä kontrolloimme analyysissä tiimien jäsenten työkokemuksen, tiimin jäsenyyden ajallisen keston sekä käytetyn työajan tiimin projektiin liittyen. Analyysissä huomioimme myös aineiston monitasaisuuden eli henkilöiden kuuluvuuden tiimeihin. Lisäksi tarkastelimme ennen analyysia missä määrin tarkasteltavissa muuttujissa oli tiimien välillä vaihtelua. Esimerkkinä Kuva 1 näyttää tiimien välisen vaihtelun liittyen jaettuun johtamiseen seuranta-ajan alussa (T1).



Kuva 1 Jaetun johtamisen keskiarvojen vaihtelu tiimien välillä

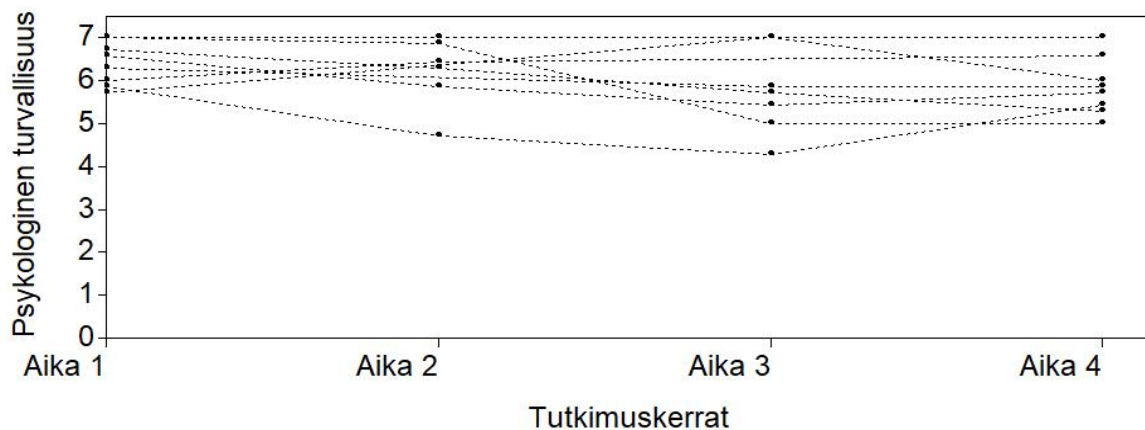
Haastatteluaineisto analysoitiin Atlas.fi-ohjelmaa käyttäen. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisesti. Analyysiin poimittiin kaikki haastateltavan esiin tuomat projektin elinkaareen liittyvät tapahtumat, ei ainoastaan kriittisiä tapahtumia (Flanagan, 1954, Morgeson 2005). Tapahtumaksi koodattiin haastateltavien kuvaukset tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottavissa olevasta, ainutkertaisesta tai toistuvasta/jatkuvasta ilmiöstä, toiminnasta tai tilanteesta, jotka ilmenivät haastateltavan puheessa selkeänä, muusta puheesta erotettavissa olevana kokemuskokonaisuutena. Tämän lisäksi tutkijat poimivat haastateltavien vastauksista kaikki ne kohdat, joissa haastateltavat puhuvat jaetusta johtajuudesta. Jaetun johtajuuden kokemus saattoi liittyä tapahtumaan, tai se voi olla siitä irrallinen. Ensimmäisessä vaiheessa kolme tutkijaa koodasi kukin tahoillaan aineiston edellä kuvatun mukaisesti. Tämän jälkeen tutkijat arvioivat merkintöjen yhteneväisyyttä ja täsmentävät edelleen esimerkiksi tapahtuman määrittelyä.

Analyysin toisessa vaiheessa jaettuun johtajuuteen liittyvät puheenvuorot luokiteltiin sen mukaan, miten eri tavoin tiimiläiset kuvasivat jaettua johtajuutta projektissa. Tapahtumat luokiteltiin sen mukaan, mihin projektitoiminnan osatekijään ne liittyivät ja miten jaettu johtajuus ilmeni tapahtumissa. Kolmanneksi tarkasteltiin sitä, miten haastateltavat kuvasivat jaetun johtajuuden yhteyttä tiimin toimintaan ja tiimin jäsenten kokemaan hyvinvointiin. Tässä raportissa tarkastellaan sitä, 1) miten haastateltavat kuvaavat ja määrittelevät jaetun johtajuuden ilmiötä projektityötä tekevässä tiimissään ja 2) millaisia kokemuksia tiimin jäsenillä on jaetusta johtamisesta ja sitä edistävästä ja stimuloivista tekijöistä.

## 5 Tulokset

### 5.1 Jaetun johtamisen, tiimin toimivuuden ja hyvinvoinnin kehitys

Ensimmäiseksi tarkastelimme jaetun johtamisen, tiimin toimivuuden (psykologinen turvallisuus, tiimityytyväisyys) ja tiimin jäsenten hyvinvoinnin kehitystä tiimeissä kalenterivuoden mittaisen seurantajakson aikana. Kuva 2 näyttää esimerkkinä muutaman tiimin jäsenen psykologisen turvallisuuden kehityksen vuoden kuluessa. Kuvassa pystyakselilla on koetun psykologisen turvallisuuden taso ja vaakataason akselin suuntaisesti psykologisen turvallisuuden muutos vuoden kuluessa neljän tutkimuskerran (aika 1 - aika 4) kohdalla. Osalla psykologisen turvallisuuden kokemuksessa ei tapahdu muutosta ja toisaalta osalla tiimin jäsenillä näyttäisi psykologisen turvallisuuden kokemus laskevan.



Kuva 2 Esimerkki yksittäisten tiimin jäsenten psykologisen turvallisuuden muutoksesta vuoden seurantajakson kuluessa

Taulukko 1 kokoaa tulokset muuttujien kehityksen kuvaamisen suhteen. Tulokset osoittivat, ettei jaetussa johtamisessa tapahtunut muutosta tarkasteltuna ajankohtana eli jaetun johtamisen muutoksen keskiarvo ei ollut tilastollisesti merkitsevä (CI 95% [-.06, .06]). Lisäksi tulokset osoittivat, että tiimin jäsenten kokemukset psykologisesta turvallisuudesta (CI 95% [-.13, -.01]) ja tyytyväisyydestä tiimiin (CI 95% [-.12, -.01]) laskivat seurannan aikana. Vaikka psykologisessa turvallisuudessa ja tiimityytyväisyydessä tapahtui heikkenemistä seurantajakson aikana, molempien keskiarvot olivat silti korkealla tasolla. Tarkasteltaessa tiimin jäsenten kokemuksia työhyvinvoinnista, tulokset osoittivat työn imun laskevan vuoden seurantajakson aikana (CI 95% [-.14, -.03]).

Taulukko 1 Kasvukäyrämallien tuloksia

	Jaettu johtaminen	Psykologinen turvallisuus	Tyytyväisyys tiimiin	Työn imu
<b>Keskimääräinen muutos</b>	Ei muutosta	Laskeva muutos	Laskeva muutos	Laskeva muutos

Seuraavaksi tarkastelimme, missä määrin jaettu johtaminen selitti muutosta psykologisessa turvallisuudessa, tiimityytyväisyydessä sekä työn imussa. Tulokset osoittivat, että jaettu johtaminen oli positiivisesti yhteydessä psykologisen turvallisuuden muutokseen eli mitä korkeampi jaetun johtamisen taso tiimissä, sitä vähemmän tiimin jäsenet kokivat psykologisen turvallisuuden laskua (CI 95% [.01, .20]). Lisäksi tulokset osoittivat, ettei jaettu johtaminen ollut yhteydessä tiimityytyväisyyden tai työn imun muutokseen. Taulukko 2 kokoaa yhteen näitä tuloksia. Lisäksi tulokset osoittivat, että jaettu johtaminen oli positiivisesti yhteydessä tiimin jäsenten kokemaan työn imuun seuranta-ajan alkuvaiheessa (CI 95% [.02, .39]) .

Taulukko 2 Jaetun johtamisen yhteydet psykologisen turvallisuuden, tiimityytyväisyyden ja työn imun kehitykseen

Jaettu johtaminen → Psykologinen turvallisuus	+
Jaettu johtaminen → Tyytyväisyys tiimiin	ns.
Jaettu johtaminen → Työn imu	ns.

+ = positiivinen yhteys, ns. = ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä

Tarkastelimme myös eri tekijöiden yhteyttä jaettuun johtamiseen. Alustavat tulokset osoittivat tiimin jäsen kokeman roolin selkeyden projektien alkuvaiheessa olevan yhteydessä myöhempään jaettuun johtamiseen tiimissä (CI 95% [.26, .62]).

## 5.2 Jaettu johtajuus, toimiva yhteistyö ja rooliristiriidat tiimeissä

Haastatteluiden alustavassa analyysissä tarkasteltiin, 1) miten jaettu johtajuus ymmärretään projektitiimeissä ja 2) millaisia kokemuksia tiimin jäsenillä on jaetusta johtamisesta ja sitä edistävästä ja stimuloivista tekijöistä. Haastatteluissa ilmeni, että vallitseva käytäntö projektien organisoitumisessa muokkautuu pitkälti organisaatiokulttuurin ja vallitsevien perinteiden ja toimintamallien kautta. Osassa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista projektien johtamiseen käytettiin perinteistä, vahvaa projektipäällikön ohjausta ja toisissa yrityksissä samantyyppisiä projekteja johdettiin ketterällä projektijohtamisen mallilla. Näiden lisäksi osassa tiimeistä projektin johtamista toteutettiin näiden mallien välimuotona. Projektien

toteuttamista ohjaava projektijohtamisen malli antaa raamit projektitiimin toiminnalle, esimerkiksi haastateltavat kertoivat projektin toteuttamisen autonomian tai tiimin päätösvallan vaikuttavan mahdollisuuteen kantaa jaettua vastuuta ja jakaa johtajuutta.

### 5.2.1 Jaetun johtajuuden ymmärtäminen

Haastateltaville jaettu johtajuus oli vastuun kantamista tiimin arjessa. He kuvasivat jaettua johtajuutta projektin päämäärään ja sen edellyttämiin tehtäviin sitoutumisena (vrt. omistautumisena, työn imu), jota kuvaa myös alla olevan esimerkin projektityön kielen käyttöön liittyvä sana "omistajuus". Tärkeää oli, että koko tiimi oli sitoutunut ja omistautunut, ei vain yksittäinen ihminen. Vastuun kantaminen tuli esille myös projektin elinkaaren aikana kohdattavissa kriittisissä tilanteissa, joissa olisi esimerkiksi ollut mahdollisuus vetäytyä vastuusta ja "päästä vähemmällä", mutta vastuuntunto, sitoutuminen ja omistajuuden kokemukset saivat puhujan toimimaan toisin ja kantamaan vastuuta laadukkaan ja hyvän lopputuotteen aikaansaamisesta:

"et otettiin hyvin vastuuta, et omistajuus löyty siinä mielessä, että jos ois halunnu, ni siellä oltais päästy tosi helpolla.... siinä oltiin tiukkana ja tehtiin kaikki uusiksi, ja siit tuli taas hyvä. Ei ollu helppoa, työllisti hirveesti ja tottakai tuli rahallisia kustannuksia... mut välitettiin siitä et haluttiin tehdä hyvää eikä helpolla."

Jaettu johtajuus ymmärrettiin myös oman asiantuntijuuden aktiivisena käyttönä projektin elinkaaren eri vaiheisiin liittyvissä tehtävissä. Sekä projektitiimin jäsenet, että tiimin toiminnasta vastaavat päälliköt kuvasivat tätä samalla tavoin: projektin alkuvaiheessa projektipäällikön rooli on keskeinen, mutta projektin edetessä vetovastuuta ottaa se projektitiimin asiantuntija, jonka asiantuntijuus on projektin vaiheeseen kuuluvissa tehtävissä keskeinen. Projektipäälliköt kuvasivat voivansa näissä vaiheissa antaa tilaa, ja luottaessaan tiimin jäsenen asiantuntijuuteen, vetäytyä taka-alalle. Vastaavasti tiimin asiantuntijajäsenet kertoivat ottavansa aikaisempaa vahvemmin vetovastuuta. Vetovastuuta voitiin ottaa myös tiimin ilmapiirin edistämisestä. Tässä ote projektipäällikön kertomana:

"Alussa se projektipäällikkö joutuu eniten tekemää, ku pystytetään organisaatio ja projektisuunnitelmaa, kehitetään se konsepti ja toimintatavat, mut sit ku me ollaa projektitiimi ja projekti saatu pystyy, ni kyl sitä siin vaihees on niinku helpompi jakaa muille, muille ja sit sitä kautta saadaan sit tiimi tiimiytymään..., ... siin mieles ne tavallaan ne ensimmäiset kuukaudet ja projektin määrittelyn vaiheet on enemmän sellast niinku yksinäisempää projektipäällikön vetovastuu-aikaa. Mut kylhä se sen jälkee siit lähtee sit enemmän jakaantumaan jo tehtävien kautta. Tosiaan eri projektivaiheis, ni sit se niinku näkyy, näkyy kuka sitä johtajuutta sit ottaa, et just niinku suunnitteluvaihees se on se engineering liidi ja laatuliidi, ni ne

jo ihan asemansa puolesta ottaa siin kohtaa paljon vahvempaa roolia ja mä saan seurailta....Kyl ne sielt tulee mun mielestä projektin vaiheitten kautta sit, et mihin se, mistä sitä enemmän sit vedetään ja johdetaan.”

Jaettu johtajuus ymmärrettiin informaaliksi asemaksi ja aseman ottamiseksi. Tällaisen aseman ottamisen ja saamisen katsottiin perustuvan paitsi asiantuntijuuteen ja osaamiseen, niin myös kokemuksen tuomaan hiljaiseen tietoon, laajojen kokonaisuuksien hallintaan ja organisaation toiminnan tuntemiseen. Tässä esimerkissä puhuja kuvaa, miten kokemus, kokonaisuuden ymmärtäminen ja hiljainen tieto luo tiimin jäsenelle edellytykset ottaa vetovastuuta:

“Tämmöiset ihmiset kun minä, mitkä joutuu olemaan sen kokonaisuuden kanssa tekemisissä enemmän, niin on helpompi ohjata sitä, mitä tehdään. Ymmärrät ja tiedät sen kokonaisuuden ja sä tiedät oikeasti, kun on näis projektissa paljon mukana ja monessa projektissa, niin sä tiedät sen, niin paljon enemmän taustatietoa, kuin jotkut muut ihmiset, semmoista tietoa, mitä ei julkisesti edes puhuta välttämättä, mikä ei välttämättä ole salaista, mutta kuitenkin. Mitä enemmän sä liikut täällä ja pyörit.. kuulen aika paljon ja mulla on aika vahva kokonaisnäkemys.”

Jaettua johtamista kuvattiin myös tiimin ominaisuutena. Tiimin tulee olla sisäisesti motivoitunut ja sitoutunut työhön ja sen jäsenten olla valmiita kantamaan vastuuta tehtäväkokonaisuuksistaan. Ellei näin ole, tarvitaan muita johtamisen tapoja:

”Jos on simmonen projektitiimi, jossa mielenkiinto on vähän matalammalla tasolla, niin silloin tietenkään ei toimi se, jaettu johto, et silloin pitää olla sellanen määrätietonen projektipäällikkö mikä pitää langat käsissänsä, ohjaa kaikki oikeaan suuntaan... mut sit taas tämmönen, sit ku tuntu et porukalla oli mielenkiintoa hoitaa asia maaliin, niin silloin tää toimi ihan hyvin. Ilman sitä yhtä terävää kärkee.”

## 5.2.2 Jaettua johtajuutta edistäviä tekijöitä

Haastateltavat toivat esille johtajuuden jakamista edistävänä tekijänä sen, että tiimissä on toinen toistaan täydentävää, erilaista osaamista. Erityisesti tiimin kokoamisen vaiheessa oli tärkeää, että se onnistutaan rakentamaan erilaisen osaamisen varaan ja että tiimin jäsenet myös tunnistavat muiden vahvuudet. Tällöin vetovastuuta voidaan jakaa joustavasti osaamiseen perustuen. Tästä esimerkkinä alla oleva ote, jossa uransa alkutaipaleella olevalle projektipäällikölle on saatu työpariksi kokenut, useassa projektissa toiminut asiantuntija. Koska kokenut osapuoli tunsu organisaation työskentelytavat ja työn kohteen hyvin, se mahdollisti vetovastuun jakamisen joustavasti tarpeen mukaan. Vastuuta, osaamista ja työtehtäviä jaettiin projektin kuluessa huolimatta virallisesta asemasta, ja tehtävät vaihtelivat projektin edetessä. Tiimin erilainen osaaminen ja uskallus jakaa johtajuutta mahdollistaa myös johtamistyötä

tekevän oppimisen. Esimerkissä kokemattomampi projektipäällikkö oppi projektiprosessin aikana työpariltaan asioita organisaation projektitoiminnasta ja työn kohteena olevan prosessin sisällöstä:

”Työparina oli huomattavasti kokeneempi kaveri, niin melkeen vois sanoa et veti projektii enempi ku ite... hänellä oli jopa enemmänki työtä ku mulla, mut on kokenu ja nähny aiempiiki projekteja eri tehtävissä ja rooleissa ni hänellä oli hyvä näkemys... mä hoidin alkuun raportointia, kustannuspuolet, kaikkee sellast organisointii, ja sitte ite pääsin myöski, tää oli hyvä oppimiskokemus, ni pääsin hänen siivellä vähän sitä prosessii kattoo, ja opit siitä.”

Toinen haastatteluista esille noussut jaettua johtajuutta edistävä tekijä oli projektitiimin yhteinen ymmärrys tiimin työn kokonaisuudesta, päämäärästä ja työn tavoitteista. Haastateltavat kertoivat tavoitteiden selkeyden edistävän tiimin sitoutumista sekä mahdollisuutta suunnitella ja hallita oman työnsä kokonaisuutta suhteessa tiimin tavoitteisiin. Esimerkiksi valittu puheenvuoro kuvaa omaa työroolia laajemman ymmärryksen ja tiimin yhteisen työn kohteen hahmottamisen tärkeyttä. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja tiimin yhteisen työn kohteen ymmärtäminen paitsi auttaa tiimin jäsentä hallitsemaan vastuullaan olevaa osakokonaisuutta, myös lisää (psykologisen) turvallisuuden tunnetta:

“Pitää ymmärtää projektin kokonaiskuva hyvin, jotta sä osaat yhdistää ne tietyt tekijät muihin projekteihin... et ymmärretään aikataulu, ymmärretään toteutus, ja tälläset yksityiskohdat koska sitä kautta pystytään suunnittelemaan myös omaa työtä paremmin... Ni ehkä se on se, et kaikkee ei tarvii. Kaikki siitä omasta aiheesta, tottakai. Mut se helpottaa ja tekee mulle myös turvallisemman olon ku mä tiedän että tiimi on mukana ja tietää mitä tehdään.”

Kolmanneksi jaettua johtajuutta edistäväksi teemaksi haastatteluista nousi tiimin työhön, toimintaan ja tiimiin itseensä perehtyminen ja sitoutuminen. Se, että kaikki tiimin jäsenet ovat perehtyneet ja sitoutuneet tiimin työhön, mahdollistaa johtamisen jakamisen. Tähän liittyen haastateltavat kuvasivat myös tilanteita, joissa asiat eivät menneet hyvin ja joissa tällaista jakamisen mahdollistavaa yhteisöä ei muodostunut. Nämä esimerkit nostavat käänteisesti esille niitä edellytyksiä, joita tiimissä tulisi olla niin, että jaetun johtamisen toimintatavat pääsisivät kehittymään. Tiimin sitoutumista estäviä tilanteita syntyi mm. silloin, kun tiimin joidenkin toimijoiden työosuus oli projektissa vähäinen ja sen vuoksi he työskentelivät useiden tiimien jäseninä. Tällöin yhden tiimin tehtäviin ja yhteisöön perehtyminen ja sitoutuminen jäivät pinnallisiksi. Yhdenkin jäsenen vähäinen sitoutuminen saattaa häiritä koko tiimin toimintaa ja heikentää johtajuuden jakamisen mahdollistavaa ilmapiiriä. Tästä kertoo alla olevan esimerkin tilanne, jossa tiimin yhdellä työntekijällä oli projektissa vain pieni rooli ja hän kuului useaan

tiimiin, minkä vuoksi sitoutuminen puheenvuoron esittäjän tiimin tehtäviin oli vähäistä ja se häiritsi muun tiimin toimintaa:

”Hän [tiimin jäsen] ei millään tavalla tuonut itseään esiin eikä kertonut et hän on osa tätä tiimiä... hän kerto myöhemmin et heitä heitellään sinne sun tänne... et hän on tääl sen takia ku käskettiin... me tehdään niin isoo juttuu, et olis niin ihanaa ku ihmiset jotka on mukana, ois oikeesti sitoutunu siihen.”

### 5.2.3 Johtajuuden jakamista edistäviä tapahtumia projektityössä

Haastatteluaineiston mukaan odottamattomat tapahtumat voivat stimuloida jaettava johtajuutta ja sen kehittymistä. Tällaiseksi tunnistettiin kesken projektin elinkaaren tapahtuvat muutokset tiimin kokoonpanossa. Ne horjuttivat tiimin aiempia valtarakenteita ja antoivat tilaa myös jaetun johtajuuden esille pääsulle. Esimerkiksi projektipäällikön vaihtuminen tai pitkä poissaolo stimuloi tiimin jäseniä vastuun kantamiseen ja jakamiseen uudella tavalla:

V: Ihmisil voi olla pitkiiki sairaslomii, ni ehkä niinku semmoses tilanteessa (esiintyy jaettava johtajuutta), ettei se niinku projekti täysin pysähdy, et niinku projektipäällikkö onki yhtäkkiä pois. Ni kyl sit se hypähdys siihe, et projektipäällikkö onki poissa, ni kyl siin ehkä sen hyvän tiimin tunnistaa myös siitä, et ne viikottaiset palaverit pidetään ja joku siit ryhmästä tavallaan ottaa sen vetovastuun ja kyselee, että mites hommat nyt on edennynt..., ... et saatais tavallaa niinku se pitkän poissaolon aikana se, homma kuitenkin niinku etenemää.

H: Et nyt teil ei ollu määrätynä siihen projektipäällikölle varamiestä, vaan se tapahtu niinku se vastuunotto...

V: Spontaanisti, kyllä joo.

Tiimin henkilöstön ja tehtävien muutosten koettiin aiheuttaneen häiriöitä tiimin työhön, kasvattaneen tiimin työkuormaa ja horjuttaneen turvallisuuden tunnetta, mutta toisaalta ne mainittiin mahdollisuudeksi ottaa yhteistä ja jaettava vastuuta, lisätä tiimin vaikutusmahdollisuuksia ja siten esimerkiksi testata tiimin kykyä autonomiseen toimintaan. Tässä esimerkki, jossa globaalin tiimin päävetäjä (projektipäällikkö) vaihtui ja paikallinen päällikkö voi ottaa aikaisempaa suuremman vastuun ja siten lisätä tiimiläisten vaikutusmahdollisuuksia ja autonomiaa:

“et siin vaihees ku vetäjä vaihtui, ni oli vähän enemmän hukassa se projekti, vaati sit enemmän projektipäälliköltä... ja toi enemmän vastuuta tänne meidän saitille... ettei globaalisti sitten sanella ihan kaikkea mitä me täällä tehdään.”

Odottamattomat tapahtumat voivat vaikuttaa paitsi tiimiin jäseniin niin myös vetovastuussa oleviin päälliköihin. Niistä syntynyt kokemus voi rohkaista päällikköä uudistamaan työ- ja



johtamisotettaan. Alla olevassa esimerkissä kuvataan, miten projektipäällikön oma poissaolo vaati lankoja tiukasti käsissään pitänyttä projektipäällikköä itseäänkin toimimaan uudella tavalla ja jakamaan vastuuta. Kun tiimin jäsenet näissä tilanteissa ottivat vastuun ja kantoivat sitä, kokemus ohjasi päällikköä aikaisempaa laajemmin luottamaan tiimiinsä ja tilanne se stimuloi häntä pysyvämmin uudistamaan johtamisotettaan ts. jakamaan johtajuuttaan:

“Tuossa vuosi sitten keväällä, niin olin pitkään pois, me tehtiin silloin testausvaihetta tässä projektissa, ja [nimi X] tuli silloin meille taloon uutena ihmisenä ja mä en millään olisi pystynyt antaa vastuuta, mutta mähän olin pitkään sairaslomalla, niin se oli ensimmäinen kerta kun mä huomasin että OK, että tää on nyt pois mun käsistä, ja nyt mun on vaan luotettava et toi [nimi X] hoitaa ton ja, hyvin se sen hoisikin....sairasloman jälkeenkin elämä pyöri niin sekaisin että en pystynyt kaikkeen, niin... se oli mulle semmoinen opettelemisen paikka, että mä uskaltaisin isompiakin kokonaisuuksia antaa ja tehdä sitä projektinjohtamista eikä sitä mikromanageeraamista koko ajan.

Myös tiimin jäsenten vaihtuvuus on keskeinen muutostekijä projektityössä. Kun uusi jäsen tulee tiimiin projektin ollessa käynnissä ja on väistämättä osaamiseltaan ja toimintatavoiltaan erilainen kuin projektista lähtenyt henkilö, syntyy paineita määrittellä uudelleen tiimin jäsenten keskinäiset vastuut ja roolit. Tämä voi aiheuttaa rooliristiriitaa ja vastuun jakoon liittyviä konflikteja. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille, miten tiimit näissä tilanteissa jakavat johtajuutta tai millä tavoin nämä tilanteet estävät jaettua johtajuutta. Haastatellut kuvasivat näitä tilanteita yleisellä tasolla tiimityöskentelyä häiritseviksi ja heikentäviksi. Alla kaksi esimerkkiä:

“Kyl siin on tapahtunu muutoksia, projektitiimissäki henkilöt on vaihtuneet, ni taas se henkilöiden vaihtuvuus tekee sitä että erilaista kokemusta, erilaista persoonallisuutta, ni se tekee taas sitä erilaista muutosta siihen. Ja, meil on tullu tosi paljon uusii henkilöitä, niin on siinä tapahtunut sellasta, omistajuus on otettu eri tavalla haltuun.”

”Ku hän on ollut pois, niin onkin nyt ollut yks ylimääräinen ihminen tässä... hän ei tiedä mitään näistä sisällöistä... ja hän on sit yrittäny kaikilla mahdollisilla taidoillaan ymmärtää mistä me puhutaan... vastuu on ollut ihmisellä, joka ei tiedä sisällöstä mitään, ja tavallaan hänellä ei ole ollut sitä vastuuta...”

Projektien elinkaaren vaiheissa ilmenee usein aikatauluihin liittyviä paineita, joissa tiimin sujuvan yhteistyön merkitys korostuu ja tulee puhaltaa yhteiseen entistäkin enemmän. Nämä tilanteet voivat stimuloida jaetun johtajuuden esille pääsyä. Tällaisia kiireisiä ja työntäyteisiä ajanjaksoja tulee esimerkiksi projektille asetettujen tavoitepäivämäärien lähestyessä. Monimutkaisissa projekteissa ei ydintiimin yhteistyön sujuvuus välttämättä riitä, vaan työssä

onnistuminen edellyttää yhteistyötä ja sitoutumista koko laajalta projektiorganisaatiolta. Näissä tilanteissa tiimi ei voi itse vaikuttaa työn aikatauluun, vaan tiimin tulee sopeutua kriittiseen vaiheeseen ja tehdä parhaansa. Tällöin on tärkeä saada tiimille ymmärrys tehtävien aikataulusta ja siitä, millä tavoin kunkin tiimin jäsenen työpanos on tärkeää lopputuloksen saavuttamisen kannalta. Kun vastuu on jaettu ja tiimi sitoutunut yhteiseen päämäärään, voi tiimi lopulta kokea onnistuneensa:

”Mä olin kauhistunut kun pistettiin se aikataulu... mä katsoin että jaaha, ei kesälomaa... tää on teoriassa mahdollinen, tää on korttitaloaikataulu, että jos joku tökkää, niin leviää kaikki... hyväksyin asian ja korostin sitä muillekin... ja kun muut tiedosti asian ja se oli fine, niin sitten ne totesi, että nyt painetaan sitten hommia tää alkukesä, että saadaan se loma ansaitusti siihen kohtaa. Oli kiva lähteä lomille.”

Tiimin vetovastuu projektin elinkaaren aikana voi muuttua myös ilman mitään erityistä yhtä selkeästi havaittavaa tapahtumaa. Tilanne voi kehittyä pidemmän ajan kuluessa siten, että tiimin jäsen huomaa vastuunsa kasvaneen projektin edetessä. Tämä voi liittyä projektin tavoitteiden selkiytymiseen, kun kehittämisprojektin edetessä lopputuotos on alkanut jäsentyä yhä paremmin, ja myös tiimin jäsenen osaamisen kehittymiseen projektin edetessä. Selkeyden ja osaamisen myötä avautuu lisää mahdollisuuksia sekä jakaa johtajuutta että ottaa vastuuta.

” Mä otin sen [vastuun, johtajuuden] itse, ja sitä myös mulle annettiin, eihän sitä missään vaiheessa sanottu et no nyt saat tällasen isomman roolin. Et se vaan ajautu se tilanne siihen... nyt sit itsekin alko miettii, et onks tää ihan ookoo, että siel on toinen ihminen vastaamassa siitä, mut sit mä kuitenkin teen... et mitä se multa edellyttää, mä en oikeasti tiedä.”

Jaetun johtamisen esille pääsyyn voi vaikuttaa paitsi tiimin jäsenten osaaminen niin myös projektitiimin jäsenten ilmaisemat toiveet ottaa itselleen projektiroolin ylittävä vastuu. Haastatteluun osallistuneissa organisaatioissa projektiroolit olivat yleensä yleisellä tasolla määritellyt (kuten mitä tekee osaprojektista vastaava henkilö), mutta ne sallivat roolin muokkaamisen tiimin jäsenen osaamisen ja toiveiden suuntaisesti. Haastatellut kokivat tämän lisäävän oman työn haasteellisuutta ja vaihtelevuutta, ja siten edistävän työn mielekkyyttä ja työtyytyväisyyttä. Kun esihenkilö kannustaa ja rohkaisee ottamaan työroolin ylittävän vastuun, se oikeuttaa epävirallisessa asemassa toimimisen. Tässä esimerkissä tiimiläiselle on jaettu vastuuta projektin tilanteen selvittelystä organisaation johtoportaalalle asti:

“Tänäänkin on ollut pitkät kirjeenvaihdot siitä, kuinka tällä hetkellä asia ei toteudu ja siitä päälliköiden ja jopa johtajatason kans keskustellaan, että mitä asialle tehdään ja mistä...välillä mietin, että mikähän järki tässä on, että pitäiskö mun oikeesti pysyä omalla tontillani.. Mutta [projektipäällikkö] on antanut niin hyvää palautetta, että hän kokee, että olen ollut hänelle hyödyllinen ja että teen enemmän kuin mitä

voisi olettaa, että selkeesti teen enemmän kuin mitä hänen mielestään edes tarvitsisi tehdä ja hän arvostaa sitä.”

Kuvatun kaltaisia tilanteita projektitiimin tehtävien ja vastuiden ottamisesta yli omien roolirajojen havaittiin kaikissa tutkittavissa organisaatioissa. Vastuun kantaminen ja ennalta määriteltyjen tiimiroolien ulkopuolisten tehtävien ottaminen koettiin myönteisenä asiana, koska niiden avulla pystyttiin laajentamaan omaa osaamista ja oppimaan uutta, mikä lisäsi työn mielekkyyttä ja tyytyväisyyttä työhön. Toisaalta vetovastuun siirtyessä pikkuhiljaa yksittäiselle tiimin jäsenelle ilman selkeää roolituksen siirtoa, roolin vaihtuminen saatettiin kokea negatiivisena. Silloin tiimin jäsen saattoi kokea oman osaamisen riittämättömyyttä tai aikaresurssien puutetta, mikä näkyi heikentyneenä työtyytyväisyytenä.

Taulukossa 3 esitetään yhteenveto haastattelussa esille nousseista, jaettua johtajuutta edistävästä tekijöistä sekä jaettua johtajuutta stimuloivista tapahtumista. Edistävät tekijät ovat laajoja ja luonteeltaan pysyviä olosuhteita tiimityössä. Jaettua johtajuutta edistävät tapahtumat ovat puolestaan tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottavissa olevia, ainutkertaisia tai toistuvia ilmiötä. Jaettua johtajuutta edistivät tiimin henkilöiden erilainen osaaminen, jaettu ymmärrys työn päämäärästä ja tehtävistä sekä perehtyminen niin työhön, tiimin toimintatapoihin ja kuin sen jäseniin. Kuhunkin em. teemaan liittyi niitä täsmentäviä osatekijöitä (ks. Taulukko 3, päätekijän yhteydessä esitetyt osatekijät). Jaettua johtajuutta voivat edistää myös odottamattomat muutokset, kuten henkilöstövaihdokset. Ne horjuttivat tiimin toiminnan rakenteita, ja tarjosivat mahdollisuuden uudistaa johtamisen tapaa. Myös paineiset työvaiheet projektin elinkaaren eri aikoina vaativat töiden ja myös johtamisen määrittelyä uudelleen ja siten stimuloivat myös jaetun johtamisen esille pääsyä. Jaetun johtajuuden kehittymiseen liittyivät myös yhteisen työskentelyn aikana kypsyvät tapahtumat, kuten oppiminen ja rohkeus keskustella henkilökohtaisen urakehityksen tarpeista.

Taulukko 3. Haastatteluaineistosta esille nousseet jaettu johtajuutta edistävät tekijät ja sitä stimuloivat tapahtumat

Jaettua johtajuutta edistävät tekijät		Jaettua johtajuutta stimuloivat tapahtumat	
Erilainen osaaminen	Tiimissä on toinen toistaan täydentävää osaamista.		Tiimin jäsenten on mahdollisuus/pakko tehdä tosin kuin ennen.
	Tiimissä on kokeneita ja vähemmän kokeneita henkilöitä.		Tiimin jäsenten on mahdollisuus ottaa vastuuta.
Yhteinen ymmärrys työn päämäärästä, kokonaisuudesta ja tavoitteista	Tiimin jäsenet sitoutuvat työn päämääriin ja tekemiseen.	Odottamattomat muutokset (häiriöt) tiimin rakenteessa (esim. henkilöiden vaihtuminen ja pitkät poissaolot) horjuttavat olemassa olevan tiimin rakennetta ja toimintaa	Tiimin on mahdollista testata autonomista työtettä.
	Tiimin jäsenet tietävät työn tavoitteet ja vaiheet.		Tiimin vetäjän on mahdollista uudistaa johtamisotettaan.
Perehtyminen	Tiimin jäsenet ovat perillä tehtävästä työstä.		Lisääntynyt työkuorma vaatii tiimiä uudistamaan toimintatapojaan ja työnjakoaan.
	Tiimin jäsenet tuntevat tiimin toimintatavat.		Syntyneet rooliristiriidat ja konfliktit avaavat myös uusia mahdollisuuksia.
	Tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja se tukee avointa ilmapiiriä.		Projektin elinkaarella on paineinen vaihe
Projektin elinkaaren aikana kypsyvät tapahtumat		Tiimin jäsenet oppivat projektin aikana ja ovat valmiita ottamaan vastuuta.	
			Tiimin jäsenten työ- ja uratoiveet kypsyvät projektin kuluessa ja he tuovat niitä esille.

## 6 Pohdinta

Tutkimushankkeessamme tarkastelimme tiimien toimivuuden, hyvinvoinnin ja jaetun johtamisen kehittymistä ja muutosta, kun tiimit olivat aloittaneet työskentelyn uuden projektin parissa. Tarkastelimme tiimien toimivuutta psykologisen turvallisuuden ja tiimin jäsenten kokeman tiimityytyväisyyden avulla ja hyvinvointia tiimin jäsenten kokemana työn imuna. Alustavat tulokset osoittivat ensinnäkin, että jaetun johtamisen kokemus vakiintui tiimijäsenten keskuudessa tutkimuksen seurantajakson alussa eli siinä ei tapahtunut keskimäärin muutosta. Sen sijaan tulokset osoittivat että tiimijäsenten kokemassa psykologisessa turvallisuudessa, tiimityytyväisyydessä ja työn imussa tapahtui keskimäärin laskua seurantajakson aikana. Lisäksi tulokset osoittivat, että jaettu johtaminen oli positiivisesti yhteydessä psykologisen turvallisuuden kehitykseen. Käymme seuraavaksi yksityiskohtaisemmin näitä tuloksia lävitse.

### 6.1 Jaetun johtamisen muutos, roolin selkeys ja tapahtumat tiimeissä

Kyselyn tuloksista ilmenee, ettei jaetussa johtamisessa tapahtunut muutosta vuoden seurantajakson aikana, vaan tiimin jäsenet kokivat jaetun johtamisen olevan keskimäärin yleistä tiimeissä jo tiimityöskentelyn alkuvaiheissa. Tämä viittaisi siihen, että jaetun johtamisen rakentuminen tiimeissä tapahtuu jo projektien alkuvaiheessa, jonka jälkeen jaetun johtamisen ilmeneminen säilyy vakaana. Tämän suuntaisesti aikaisempi tutkimus jaetun johtamisen kehittymisestä on raportoinut jaetun johtamisen vakiintuvan melko nopeasti projektin alkuvaiheessa tai pian sen jälkeen (Lorinkova & Bartol, 2020). Esimerkiksi haastatteluaineistossa havaittiin, että projektien alkuvaiheessa, kun tiimi suunnittelee projektin toteutusta, voi olla tilaa vastuiden ja tehtävien jakamiselle jäsenen oman roolin ulkopuolella eli jäsen voi ottaa vetovastuuta tiimin toiminnasta oman vastualueensa lisäksi. On myös hyvä muistaa, että muiden tiimiläisten tuki johtamiselle on oleellista jaetulle johtamiselle. Johtamisen kirjallisuudessa on johtamisen kehittymistä tarkasteltu vastavuoroisena tapahtumana tiimin jäsenten välillä, jolloin tiimin jäsenet ottavat vetovastuuta ja muut jäsenet vastaavasti "valtuuttavat" jäseniä tähän rooliin (esim. Derue ym., 2009). Tästä näkökulmasta jaetun johtamisen ilmeneminen vaatisi sekä aktiivisia tiimin jäseniä, jotka haluavat ottaa vetovastuuta tiimin toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta oman vastualueensa lisäksi, että myös muiden tiimin jäsenten hyväksynnän ja tuen tiimin jäsenten johtajuudelle. Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut positiivisen rohkaisun ja palautteen olevan tärkeitä henkilön johtajuuden kehittymiselle. Esimerkiksi tutkimus on osoittanut positiivisen

sosiaalisen palautteen olevan yhteydessä siihen miten henkilö näkee itsensä johtajan roolissa ja täten on jatkossa myös halukas ottamaan vetovastuuta (esim. Day & Harrison, 2007).

Lisäksi tuloksemme viittaavat siihen että tiimin jäsenten kokema roolin selkeys voi olla keskeinen tekijä jaetun johtamisen kehittymiselle. Sekä kysely- ja haastatteluaineisto tukivat tätä johtopäätöstä. Ensinnäkin tiimin jäsenten kokema roolin selkeys selitti heidän myöhempää kokemusta jaetusta johtamisesta tiimissä. Roolin selkeys kuvastaa, missä määrin tiimin jäsenten työn tavoitteet ja vastuut projektissa on hyvin määriteltyjä. Kun tiimin jäsenten vastuut ja tavoitteet ovat selkeät voi se myös mahdollistaa näiden vastuiden jakamista muiden kesken, mikä tukisi jaettua johtamista tiimissä. Kun tiimin jäsenten tavoitteet ja vastuut ovat kaikille selvät, mahdollistaa se myös selkeän suunnittelun ja toiminnan kohti tiimin tavoitteita. Esimerkiksi tavoitteiden asettamisen teoria (Locke & Latham 2006) korostaa selkeiden ja haastavien tavoitteiden merkitystä toiminnan sujuvuudelle ja tuloksellisuudelle. Toiseksi, haastatteluiden mukaan projektitiimissä roolien selkeys on tärkeää tiimin toiminnan ja johtamisen näkökulmista. Tiimiläisen rooli voi projektissa muuttua tiimin kokoonpanon muuttuessa, ja tällöin tiimiläinen, jolla on vankka kokemus projektitoiminnasta ja organisaation hyvä tuntemus, saattaa ottaa omaa rooliaan suuremman vastuun projektin etenemisestä eli ottaa vastuuta tiimin johtamisesta.

Haastatteluaineistossa nousi esiin myös henkilöiden vaihtuvuus, mikä voi heikentää tiimin toimintaa ja vastuualueiden sekä roolien selkeyttä. Esimerkiksi henkilövaihdokset voivat aiheuttaa muutostilan, jossa tiimien kriittiset prosessit tulee järjestää uudelleen (Summers ym. 2012). Erityisesti tiimin projektipäällikön vaihtuessa vastuuta siirtyy väistämättä muille tiimiläisille, ainakin tilapäisesti. Aiempi tutkimus on myös osoittanut, että tiimin henkilöstön vaihtuvuus heikentää tiimin toiminnan ja tiedonvaihdon prosesseja, sekä vaikuttaa henkilöiden väliseen yhteistyöhön. Myöhemmin tilanteen edetessä tiimin jäsenten muutoksilla voi olla tiimin yhteistyötä parantavia vaikutuksia, kunhan yhteistyö ja johtaminen saadaan uudelleen muotoutumaan (Li & van Knippenberg 2012). Kaiken kaikkiaan roolien epäselvyys voi aiheuttaa hämmennystä tiimiläisissä ja tuloksena voi olla tiimityön ja johtajuuden tehottomuutta (ks. esim. Cicero ym. 2010, Tubre & Collins 2000) ja heikentää tiimiläisten hyvinvointia, sillä rooliepäselvyyksien ja -ristiriitojen on myös osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden masentuneisuuteen (ks. meta-analyysi Schmidt ym. 2014). Rooliepäselvyys onkin ensisijaisesti negatiivisesti yhdistetty työn tuloksellisuuteen, koska rooliepäselvyys tarkoittaa työntekijälle epäselvyyttä siitä, miten tehokkaasti edetä kohden työn tavoitteita ja mitkä ovat omat vastuualueet (esim., Tubre & Collins 2000).

Haastatteluaineistosta korostui myös tapahtumien merkitys jaetun johtamisen ilmenemiselle. Esimerkiksi kriittiset tapahtumat projektin elinkaaren aikana kuten yllä mainitut henkilövaihdokset saivat aikaan jaetun johtajuuden ilmenemistä. Projektin etenemisen viivästymiset tai tiimin sisäisten toimintojen epäselvyydet olivat tapahtumia, joissa tiimiläiset ottivat vetovastuuta oman roolinsa ulkopuolelta ja pyrkivät muuttamaan ja mukauttamaan tiimin toimintaa vastaamaan projektille asetettuja tavoitteita. Edellytyksenä vetovastuun ottamiselle näissä tilanteissa nähtiin vankka projektitoiminnan kokemus ja organisaation toiminnan tuntemus. Tiedämme aikaisemman tutkimuksen perusteella, että uusia ja kriittisiä tapahtumia tarkasteltaessa voidaan päästä johtajuuden kautta saavutettavan muutoksen äärelle, sillä etenkin tiimin toimintaa häiritsevissä tapahtumissa korostuu tiiminjohtajan aktiivinen, jopa valmentava johtamisrooli (Morgeson 2005). Lisäksi haastatteluissa korostui jaetun johtajuuden syntyminen edellytyksiksi yksilön kyky hahmottaa monimutkaisten projektien kokonaiskuvaa ja ymmärtää oman työtehtävän merkitys osana tiimityön kokonaisuutta.

## **6.2 Tiimien toimivuuden ja hyvinvoinnin muutos**

Alustavat tulokset viittasivat myös siihen, että tiimien toimivuudessa ja jäsenten hyvinvoinnissa tapahtui muutoksia seuranta-aikana. On myös hyvä huomioida, että vaikka tiimien toimivuudessa ja jäsenten hyvinvoinnissa tapahtui laskua, keskiarvot olivat silti yhä korkealla tasolla. Tiimien toimivuutta tarkasteltaessa psykologisen turvallisuuden ja tiimityytyväisyyden kehitys oli laskeva seurantajakson aikana. Psykologinen turvallisuus viittaa siihen missä määrin tiimissä vallitsee jäsenten välinen luottamus ja arvostus (Edmondson, 1999) ja missä määrin esimerkiksi virheistä voi avoimesti keskustella. Tutkimus on havainnut niin johtamisen, työkavereiden ja organisaation tuen kuin työn organisoinnin selittävän psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimeissä (Frazier ym., 2017). Kirjallisuus ja tutkimus on korostanut vertikaalisen johtamisen tärkeyttä psykologisen turvallisuuden kokemukselle. Tiimien johtajilla voi olla keskeinen merkitys esimerkiksi siihen, miten tiimeissä suhtaudutaan virheisiin ja rohkaistaan puhumaan mahdollisista konflikteista liittyen työtehtäviin. Tuloksemme osoittivat myös jaetun johtamisen tukevan psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimin jäsenten keskuudessa. Jaettu johtaminen voi lisätä tiimiläisten yhdessä tekemistä ja yhteistä vastuunottoa tiimin tavoitteista, mikä voi edesauttaa myös psykologisen turvallisuuden kehitystä. Tämän suuntaisesti on havaittu tiimien työn organisoinnilla olevan yhteyttä psykologiseen turvallisuuteen kuten esimerkiksi jos työn tekeminen ja tavoitteiden saavuttaminen riippuu oleellisesti yhteistyöstä muiden kanssa (Frazier ym., 2017). Myös saatu tuki organisaatiolta ja tiimin jäseniltä ylläpitää psykologista turvallisuutta. Esimerkiksi Kahn

(1990) on korostanut sosiaalisten suhteiden ja ryhmädynamiikan merkitystä psykologiselle turvallisuudelle.

Myös tiimityytyväisyydessä ilmeni laskua seurannan kuluessa. Eräs selitys tälle laskulle voisi olla se, että projektitiimeissä tapahtuu melko runsaasti henkilövaihdoksia, mikä voi tuoda haasteita tiimin jäsenten vastuualueisiin ja työnkuvaan. Esimerkiksi muiden tiimin jäsenten työnkuva ja vastuualueet voivat muuttua, jos he joutuvat ottamaan vastuulleen puuttuvan tiimiläisen tehtäviä ja vastuualueita. Tämä voi vähentää roolien ja vastuualueiden selkeyttä ja koordinoitua tiimissä eli tiimiläisten roolien selkeys heikkenee. Aikaisempi tutkimus on osoittanut roolien selkeyden tukevan tyytyväisyyttä tiimin työskentelyyn (Henderson ym. 2016). On myös tutkimusnäyttöä siitä, että varsinkin keskeisten tiimin jäsenten toiminnalla ja ominaisuuksilla on yhteyttä tiimityytyväisyyteen (Pearsall & Ellis 2006). Keskeisinä tiimin jäseninä on tyypillisesti nähty henkilöt, joiden asema on tärkeä tiedonkulun sujumuudelle eli jos he poistuvat tiimistä, tulee tiimin tiedonkulkuun katkoksia, mikä haittaa tiimin toimintaa. Täten näiden tiimin jäsenten vaihtuminen voi erityisesti olla riski tiimityytyväisyydelle. Lisäksi tiimityytyväisyyden laskua voi selittää tiimin mahdollinen alkuvaiheen niin sanottu ”kuherruskuukausi”. Aikaisempi tutkimus uusien organisaatio- ja ryhmäjäsenten parissa on osoittanut, että tyypillisesti uudet työntekijät ja ryhmän jäsenet raportoivat korkeaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhönsä, mutta tämä työtyytyväisyys ja sitoutuminen laskee työsuhteen edetessä pidemmälle (Boswell & Boudreau, 2005). Tätä työasenteiden, kuten työtyytyväisyys ja sitoutuminen, korkeaa tasoa työsuhteen alkuvaiheissa on selitetty alkuvaiheen kuherruskuukaudella, jolloin ryhmän jäsenten välillä on hyvää tahtoa ja uudet ryhmän jäsenet voivat rauhassa tutustua toisiinsa sekä työhönsä.

Tulokset osoittivat myös tiimin jäsenten kokeman työn imun laskevan tutkimuksen seurantaajakson aikana. Vaikka projektien alkuvaiheissa jaettu johtaminen oli yhteydessä työn imuun, jaettu johtaminen ei selittänyt työn imussa tapahtuvaa muutosta. Haastatteluaineistosta nousi esille myös tilanteita, joissa työntekijät kuvasivat aktiivisesti ottaneensa työssään projektiroolin edellyttämää tehtävää suuremman roolin tai tehneensä enemmän kuin odotettiin. Näitä tilanteita kuvatessaan he myös kertoivat työnsä merkityksen ja mielekkyyden lisääntymisestä ja siihen liittyvästä työn imun kokemuksesta ja innostuksesta. Useissa tutkimuksissa on osoitettu tällaisen työntekijän omaan aktiivisuuteen perustuvan työn muotoilun lisäävän työn imua (esim. Harju ym., 2016). Erityisesti tilanteet, joissa työntekijä haluaa lisätä työnsä sisällöllistä vaatavuutta ovat yhteydessä korkeaan työn imun kokemukseen.



Jaettu johtaminen voi tukea tällaisen omaehtoisen toiminnan esille pääsyä ja siten vaikuttaa tiimin jäsenten kokemaan työn imuun.

## **6.3 Käytännön suosituksia**

### **6.3.1 Psykologisen turvallisuuden kokemus tiimeissä**

- Jaettu johtajuus tukee psykologisen turvallisuuden kokemusta tiimissä. Tiimien muodostumisvaiheessa olisi tärkeää keskittyä ja rohkaista tiimin jäseniä avoimeen keskusteluun vastuualueista ja niiden jakamisesta.
- Realistisemmat odotukset tiimityöstä heti projektin alusta lähtien. Todellisuus projektitiimeissä saattaa olla uutuuden viehäytyksen jälkeen erilainen lähtötilanteeseen verrattuna, kun käytännön työssä huomataan työmäärän lisääntyminen ja työn tekemisen tahdin kiihtyminen.
- Projektin elinkaaren alkuvaiheen ”tiimiyttäminen” onnistuminen on tärkeä tapahtuma ja se yleensä määrittelee paljon projektiyhteistyön sujuvuutta. Projektin alussa tapahtuvalle tiimin jäsenten keskinäiselle tutustumiselle tulisi antaa riittävästi aikaa.
- Tehtäväkeskeisen tavoitteiden ohella tiimin tulisi tunnistaa ja pitää yllä epävirallisempia tapoja kommunikoida ja tutustua. Tehtäväkeskeisten tavoitteiden ja tapaamisten ohella ”kahvipöytäkulttuurille” voisi luoda tilaa ja aikaa.

### **6.3.2 Roolin ja vastuualueiden selkeys tärkeää jaetulle johtamiselle**

- Tiimin jäsenten roolin selkeys eli ymmärrys tiimin tavoitteista ja omista tehtävä- ja vastuualueista voi erityisesti tukea jaettua johtamista. Projektien suunnittelu- ja alkuvaiheissa tulisi kiinnittää huomiota selkeään tehtävien ja vastuualueiden määrittämiseen.
- Henkilöstövaihdoksiin varautuminen tiimeissä. Projektin henkilövaihdoksiin olisi hyvä varata tarpeeksi aikaa, kunnes niiden vaatima roolien ja vastuualueiden muutostilanne saadaan haltuun.
- Tiimiläisen projektitoiminnan aikaisempi kokemus on voimavara, jota kannattaa hyödyntää ja jakaa tiimin kesken. Jaettu hiljainen tieto, ”kerro, miten sinä teet tämän?”, voi keskeisesti tukea jaettua johtamista. Työn organisoiminen työpareittain esim.

vastuun jakamisessa voi välittää tätä tietoutta tiimiläisille, joilla on vähemmän kokemusta.

- Projektipäälliköt voivat myös omilla toimillaan kannustaa tiimin jäseniä vetovastuuseen. Esimerkiksi he voivat selkiyttää tiimin tavoitteita sekä tuoda niitä aktiivisesti esille.

### 6.3.3 Roolien selkeys ja tiimien hyvinvointi

- On tärkeää huolehtia tiimin jäsenten roolien ja vastualueen selkeydestä projektin koko elinkaaren aikana, sillä tiimiläisten vastualueiden muutoksella voi olla vaikutuksia tiimin jäsenten työn vaatimuksiin ja siten myös tiimiläisen kokemaan hyvinvointiin.
- On ehkä hyvä keskustella myös työroolien ja vastualueiden vaihtamisen ja jakamisen tuomasta mahdollisista positiivisista seurauksista tiimiläisen työssä kehittymiseen ja työhyvinvointiin. Roolin ja vastuun jakaminen tiimin jäsenen voimavarat ja työtilanne huomioon ottaen voi edistää työn mielekkyyttä, innostusta ja koettua hyvinvointia.

## 6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Luettaessa tutkimusraporttia on hyvä huomioida seuraavia rajoituksia liittyen tutkimukseen tuloksiin. Ensinnäkin, vaikka pyrimme tarkastelemaan uusia tiimejä, oli tiimien jäsenten keskimääräinen työskentelyaika tiimeissä kahdeksan kuukautta. Täten kehityksen mallinnuksen ulkopuolelle on voinut jäädä joidenkin tiimien alkuvaiheen muodostuminen ja kehittyminen esimerkiksi jaetun johtamisen ja psykologisen turvallisuuden suhteen. Jatkossa olisi hyvä tarkastella tiimien kehittymistä ja muutosta huomioiden tarkemmin tiimit, jotka ovat vasta aloittaneet työskentelemään yhdessä. Voi olla myös tärkeää tarkastella tiimien kehitystä eri seuranta-ajoilla ja mittauskerroilla. Tässä tutkimuksessa seurasimme tiimien toimintaa vuoden seuranta-ajalla ja suoritimme yhteensä neljä mittauskertaa noin kolmen kuukauden välein. Esimerkiksi tiimien muodostumisen alkuvaiheessa voisi olla useampia mittauskertoja ajallisesti tiiviisti lähellä toisiaan, mikä voisi antaa tarkemman kuvan tiimien alkuvaiheen ehkä nopeasta kehityksestä ja muutoksesta. Jatkossa voisi olla hyvä seurata tiimien käynnistymistä ja alkuvaiheen kehitystä esimerkiksi päiväkirjoilla viikoittain, jolloin voisi saada tarkempaa tietoa tiimien toiminnasta ja muutoksesta ajan kuluessa. Täten erilaisten seuranta-aikojen, mittauskertojen ja aineiston keruutapojen käyttöä olisi hyvä pohtia. Toiseksi aineistomme oli määrällisesti melko pieni seurattavien tiimien ja tiimin jäsenten osalta. Tämä voi osaltaan

rajoittaa määrällisten analyysien tilastollista voimaa. Toisaalta täydensimme määrällistä aineistoa haastatteluaineistolla, mikä antoi mahdollisuuden tarkastella enemmän tiimin jäsenten omia kokemuksia ja tulkintoja koskien jaettua johtamista, tiimien toimivuutta ja työhyvinvointia. Lisäksi on hyvä muistaa, että tutkimushankkeessa seurasimme projektitiimien toimintaa, joiden toiminta tyypillisesti lakkaa, kun projekti on saatu päätökseen, joten on hyvä miettiä missä määrin tulokset ovat yleistettävissä pysyvien tiimien toimintaan ja muutokseen. Tapahtuuko esimerkiksi tiimien johtamisen jakaminen ja yhteistyön kehitys samalla tahdilla erilaisissa tiimeissä tai onko psykologisen turvallisuuden kehityksessä eroja? Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää missä määrin muutos tiimien kokemassa psykologisessa turvallisuudessa tai tiimityytyväisyydessä olisi yhteydessä tiimien tuloksellisuuteen.

## Viitteet

- Bakker A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20(4): 265–269.
- Bakker A.B. & Demerouti E. (2007) The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22: 309–328.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489.
- Batistič, S., Černe, M. & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *Leadersh. Q.* 28 (1), 86–103.
- Balkundi, P., Kilduff, M. & Harrison, D. (2011). Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1209-1222.
- Bock, G.W. & Kim, Y.G., (2002. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Inf. Resour. Manag. J.* 15 (2),14–21.
- Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. L. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 195–202.
- Bollen, K. A., & Curran, P. J. (2006). *Latent curve models: A structural equation perspective*. Wiley.
- Bergmann, B., & Schaeppi, J. (2016). A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review*, 12th July 2016.
- Boswell, Wendy R. & Boudreau, John W. (2005). The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon–Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology*, 9: 882–92.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of management*, 21(2), 411-421.
- Costa, P., Passos, A., & Bakker, A. B. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 34–45. Day, D. V., &

- Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Cotton, N. C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. Teoksessa L. M. Roberts & J. E. Dutton (toim.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*.
- D’Innocenzo L., Mathieu J.E., Kukenberger M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management* 42, 1964–1991.
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771–783.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Flanagan JC. The critical incident technique. *Psychol Bull*1954;51(4):327–58.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Toim.), *Handbook of organizational behavior* (315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hakanen, J.J. (2011). *Työn imu*. Tammerprint Oy, Tampere.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Harju, L.K., Hakanen J.J. & Schaufeli W.B. (2016) Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior* 95: 11–20.
- Henderson, L.S., Stackman, R.W, Lindekilde, R. (2016). The Centrality of Communication Norm Alignment, Role Clarity, and Trust in Global Project Teams. *International Journal of Project Management* 34.8, 1717–1730.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159-174.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.

- Jokisaari, M. (2017). A social network approach to examining leadership. In B. Schyns, P. Neves, R. Hall (Eds.). *A handbook of methods in leadership research*. Edward Elgar.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52, 599–627.
- Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Katzenbach, J, and D Smith. “Why Teams Matter : an Excerpt from the Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization.” *The McKinsey Quarterly* 1992.3 (1992): 3–. Print.
- Kozlowski, S. W. J., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21–54.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R., (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-491.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.
- Li, J., van Knippenberg, D. (2021). “The Team Causes and Consequences of Team Membership Change: A Temporal Perspective.” *The Academy of Management Annals* 15.2, 577–606.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Lorinkova & Bartel 2020. Shared leadership development and team performance: A new look at the dynamics of shared leadership. *Personnel Psychology*, 1–31.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.

- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923–942.
- Pearce C. L., Conger J. A. (Eds.) (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London: Sage.
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2006). The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction. *Journal of Management*, 32(4), 575–594.
- Robert, L.P. & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology* 69 (4), 503–513.
- Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 39, 1161–1178.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.
- Scott-Young, C., Georgy, M. & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management* 37(4), 565–581.
- Summers, J. K., Humphrey, S. E., & Ferris, G. R. (2012). Team member change, flux in coordination, and performance: Effects of strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. *Academy of Management Journal*, 55(2), 314-338.

- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). From “I” to “We”: The factorial validity of a team work engagement scale. In J. Neves & S. P. Gonçalves (Eds.), *Occupational health psychology: From burnout to well-being*. Lisbon, Portugal: Edições Sílabo.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Tummers L.G. & Bakker A.B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Front. Psychol.* 12:722080.
- Valentine, M. A., & Edmondson, A. C. (2014). Team scaffolds: How mesolevel structures enable role-based coordination in temporary groups. *Organization Science*, 26, 405–422.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181.
- Wu, Q., Cormican K. & Chen G. (2020) A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 27(1) 49–64.
- Wu, Q., & Cormican, K. (2016). Shared leadership: An analysis of the evolvement process across the project life cycle. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7, 299-303.





**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# PROJEKTITIIMIEN JAETUN JOHTAMISEN, TOIMIVUUDEN JA HYVINVOINNIN KEHITTYMINEN

---

Iida Tapio, Markku Jokisaari, Ursula Hyrkkänen, Marion Karppi

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA  
SARJA E-2:2023**

ISBN: 978-952-249-604-1  
ISSN: 2342-4796