

JAETUN JOHTAMISEN KÄYNNISTYMINEN, KEHITTYMINEN JA SEN SEURAUKSET PROJEKTITIIMEISSÄ

Marion Karppi

Väitöskirjatutkija

Johtaminen ja organisointi

Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

Tiivistelmä

Jaettu johtaminen on informaali ja dynaaminen, ajassa muuttuva ilmiö tiimeissä. Jaettu johtaminen ei perustu tiimin johtajan viralliseen asemaan, vaan jaettu johtaminen kehittyy tiimissä sen jäsenten välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Sen tavoitteena on yleensä edistää tiimin tavoitteiden saavuttamista. Jaettu johtaminen voidaan käsittää horisontaalisen johtamisen muotona, joka täydentää tiimien vertikaalista johtamista. Monissa tutkimuksissa jaetun johtamisen on todettu lisäävän tiimien tuloksellisuutta. Väitöskirjani tutkii sitä, miten jaettu johtaminen käynnistyy ja kehittyy projektitiimeissä ja minkälaisia seurauksia sillä on tiimiläisten työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Jaettua johtajuutta on tutkittu jo usean vuosikymmenen ajan, mutta projektitiimien kontekstissa siitä on niukasti tutkimustietoa. Projektitiimit eroavat muista työelämän tiimeistä siten, että ne toimivat usein monimutkaisessa ja epävarmassa toimintaympäristössä ja ne työskentelevät uniikkien ja ainutkertaisten tehtävien äärellä. Lisäksi ne ovat väliaikaisia organisaatioita, jotka toimivat yhdessä vain ennalta määritellyn ajanjakson.

Väitöskirjassani on kolme empiiristä tutkimusta, joista kahdessa tutkimusote on laadullinen, ja yksi on määrällinen pitkittäistutkimus. Ensimmäinen tutkimus käsittelee erilaisten tapahtumien roolia jaetun johtamisen käynnistäjänä projektitiimeissä. Tässä tutkimuksessa analysoin projektitiimin jäsenten kokemuksia erilaisista tiimejä kohdanneista tapahtumista, jotka joko edistivät tai estivät jaetun johtamisen käynnistymistä. Toinen tutkimus, joka oli määrällinen pitkittäistutkimus, seurasi jaetun johtamisen kehittymistä vuoden ajan, neljän eri mittausajankohdan avulla. Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös roolien selkeyden ja organisaation tuen yhteyttä jaettuun johtamiseen. Kolmas tutkimus tarkasteli projektitiimin jäsenten kokemuksia siitä, minkälaisia vaikutuksia jaetulla johtamisella on työn vaatimuksiin ja voimavaroihin.

Tutkimuksen tuloksena havaitsin, että projektin elinkaaren erilaiset tapahtumat ovat tärkeitä jaetun johtamisen käynnistäjiä. Projekteille tyypilliset tapahtumat kuten tehtävien määräajat, katselmoinnit ja muut virstanpylväät ovat tärkeitä tapahtumia, jotka voivat johtaa jaetun johtamisen käynnistymiseen. Myös odottamattomat tapahtumat, kuten projektipäällikön äkillinen poissaolo tai uuden jäsenen liittyminen tiimiin voi käynnistää jaettua johtajuutta. Näiden lisäksi kävi ilmi, että jaetun johtamisen syntymiseen vaikuttaa tiimin jäsenten osaaminen ja kokemus ja että heillä tulee olla selkeät roolit ja jaettu käsitys tiimin tavoitteista. Pitkittäistutkimuksessa havaittiin, että jaetussa

johtamisessa ei tapahtunut merkittävää muutosta vuoden aikana. Roolien selkeys oli yhteydessä jaettuun johtamiseen. Kolmannessa tutkimuksessa havaitsin, että jaetulla johtamisella on vaikutuksia tiimin jäsenten työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Projektissa työskentelevät kokivat, että mikäli roolit tai työn tavoitteet eivät olleet selkeitä, jaettu johtajuus lisäsi työn haitallisia vaikutuksia. Vaikka jaettu johtaminen koettiin lisäävän työn vaatimuksia, osa koki sen palkitsevan ja lisäävän omaa osaamista. Lisäksi jaettu johtaminen koettiin lisäävän työn voimavaroja; se vahvisti kokemusta optimismista ja lisäsi pystyvyyden tunnetta. Jaettu johtaminen vahvisti myös tiimin sosiaalisia suhteita ja edisti työstä suoriutumista.

Väitöstutkimuksen tulosten mukaan tapahtumat ovat tärkeitä jaetun johtamisen käynnistäjiä. Projektitiimien toiminnalle ominaiset työn rakenteet ja tapahtumat ovat merkityksellisiä areenoita jaetun johtamisen käynnistymisessä. Näyttäisi siltä, että jaettu johtaminen pysyy melko muuttumattomana vuoden seurannassa, kun tutkittavat tiimit ovat jo toimineet yhdessä muutamia kuukausia. Projektitiimin jäsenet kokivat jaetun johtamisen seuraukset sekä työn vaatimuksia että voimavaroja lisäävänä. Tämän väitöskirjatutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä jaetusta johtajuudesta projektitiimeissä, erityisesti sen käynnistymisestä, kehittymisestä ja sen seurauksista.

Asiasanat: jaettu johtaminen, projektitiimit, käynnistyminen, kehittyminen, seuraukset

Väitöskirjaan liittyvät osatyöt:

- 1) Karppi, M., Aramo-Immonen, H., Hyrkkänen, U., & Jokisaari, M. (2024). Emergence of shared leadership in project teams: The role of events. *Project Leadership and Society*, 5, 100145-. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100145>
- 2) Karppi, M. & Jokisaari, M. (2025). The role of organizational support and role clarity in the development of shared leadership among project team members. *To be submitted to the Project Management Journal*.
- 3) Karppi, M., Hyrkkänen, U., & Jokisaari, M. (2025). The consequences of shared leadership on job demands and job resources in project teams. *Project Leadership and Society*, 6, 100203-. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100203>