

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIMUKSEN AIHE	1
1.2. TUTKIMUSOTE, TUTKIMUKSEN METODOLOGIA SEKÄ KESKEISET KÄSITTEET	3
1.3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN RAKENNE	9
1.4. TUTKIMUKSEN AINEISTO.....	11
1.5. TUTKIMUSINTRESSI JA TUTKIJAN ESIOLETUKSET	12
2. JOHTAJUUS JAKAMATTOMANA JA JAETTUNA.....	14
2.1. JOHTAJUUS MÄÄRITELMÄNÄ JA HISTORIALLISENA ILMIÖNÄ	14
2.1.1. <i>Jaetun johtajuuden mahdollisuus johtajuuden määritelmässä</i>	23
2.2. JAETTU JOHTAJUUS	26
2.2.1 <i>Jaetun johtajuuden määrittelyjä</i>	26
2.2.2 <i>Mutta miksi juuri nyt?</i>	31
2.3. JAETUN JOHTAJUUDEN TAUSTATEORIAM	34
2.4. KAKSI NÄKÖKULMAA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN	41
2.4.1. <i>Pragmaattinen lähestymistapa pohjoisamerikkalaisittain</i>	41
2.4.2. <i>Organisaatiohumanistinen lähestymistapa suomalaisittain</i>	46
2.5. JAETTU JOHTAJUUS VERSUS PERINTEINEN JOHTAJUUS	56
2.6. JAETUN JOHTAJUUDEN KRITIIKKIÄ.....	59
2.7. JAETTU JOHTAJUUS KÄYTÄNNÖSSÄ – NYKYPÄIVÄN JA TULEVAISUUDEN JOHTAJUUTTA?	61
3. FOUCAULT'LAINEN NÄKÖKULMA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN.....	65
3.1. ORGANISAATIOIDEN VALTAKÄSITYKSET JA FOUCAULT	65
3.2. LÄHESTYMISTAPOJA FOUCAULT'Laiseen VALTAKÄSITYKSEEN	72
3.2.1 <i>Vallan makronäkökulma</i>	72
3.2.2 <i>Mikronäkökulma ja Foucault'lainen valta-analyysi</i>	77
3.3. JOHTAJUUSAKTI FOUCAULT'Laisittain.....	80
3.3.1 <i>Johtajuusdiskurssin makronäkökulma</i>	80
3.3.2 <i>Johtajuusaktin mikrotason valta-analyysi</i>	85
3.4. FOUCAULT'LAINEN NÄKÖKULMA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN - JOHTOPÄÄTÖKSET	87
4. YHTEENVETO	90
5. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS.....	98

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen aihe

Pro gradu -tutkimukseni aiheena on yksi viimeaikaisimmista johtajuusteoreettisoinneista nimeltään jaettu johtajuus. Tutkimus käsittelee johtajuutta jakamattomana sekä jaettuna, ja pyrkii tarkastelemaan johtajuutta uudesta näkökulmasta organisaatioiden valtakäsitysten kautta. Pyrkimykseni on osoittaa, että kriitistä huolimatta jaettu johtajuus on mitä mielekkäin lähestymistapa johtajuuteen, etenkin jos sitä tarkastellaan johtajuuden perinteisen valtakäsityksen ulkopuolelta poikkeavasta näkökulmasta. Tutkimukseen liittyy olennaisesti ranskalainen historioitsija, filosofi Michel Foucault (1926 – 1984). Itseasiassa pikemminkin hänen käsityksensä vallasta organisaatioissa, ei niinkään itse henkilöhahmo Foucault (R.I.P.). Foucault'n valtakäsityksistä rakentuu ikään kuin lukulasit katsella johtajuusilmiötä tuoreesta näkökulmasta.

Jaetun johtajuuden teoriat kyseenalaistavat vallalla olevan johtajuusmallin yksilöön sidotusta johtajuudesta. Yhä nopeammin muuttuva organisaatioympäristö ja tietotyön kasvava osuus aiheuttavat muutospaineita johtajuuteen ja yksittäinen johtaja ei ole enää paras mahdollinen tae organisaation kilpailuedun ylläpitämiseksi. Tämä on luonut tarpeen sellaiselle johtajuudelle, joka levittäytyisi yhä laajemmalle koko organisaatioon. Toinen näkökulma aiheeseen on johtajuuden jakaminen huippujohdon taholla, jotta pystyttäisiin takaamaan organisaation menestyksellään johtaminen, vaikka yksittäinen johtaja ei kykenisikään suoriutumaan uuden johtajuusympäristön tuomista haasteista.

Jaettua johtajuutta on kritisoitu paljon ja sitä pidetään jopa mahdottomana johtajuuden mallinnuksena. Jopa useat aiheen teorettisijat sekä kommentoijat pitävät jaettuja johtajuutta kompleksisena ja jopa hieman ristiriitaisena lähestymistapana johtajuuteen, sillä esimerkiksi pehmeän jaetun johtajuuden implementointi vaatisi kovaa johtajuutta mallin sisäänajovaiheessa, joka jo itsessään on paradoksaalista (jaetun johtajuuden paradoksaalisuudesta kts. esim. Fletcher & Käufer 2003, 24 – 26.) Jaetun johtajuuden mahdottomuutta argumentoidaan usein myös sillä, että kussakin tilanteessa pitäisi

löytyä yksittäinen yksilö, jolla on lopullinen valta ja vastuu tilanteesta. Uskallan väittää, että tämänkaltaiset argumentit on helppo kyseenalaistaa, sillä ne perustuvat vallitsevan johtamiskäsityksen sisäiseen logiikkaan, joka määrittelee valmiiksi tiukat ehdot sille mitä johtaminen ja johtajuus ovat. Kaikki tämän logiikan ja ennakko-oletusten ulkopuolinen on näennäisjohtajuutta tai ei ole johtajuutta lainkaan. Tästä logiikasta seuraa se, että esimerkiksi jaettua johtajuutta ei pidetä lainkaan johtajuutena, sillä aina pitäisi olla viime kädessä jokin yksi henkilö vastuunalaisena. Oletus perustuu johtajuuden pitkään perinteeseen senioriteettiperiaatteella valitusta johtajasta – yksilöt on opetettu olemaan riippuvaisia tästä yksittäisestä johtajastaan. Näkemykseni mukaan tarvitaan perinteisen johtajuuskäsityksen ravistelua ja uuden näkökulman kautta pöydän puhdistamista ennakko-oletuksista. Tavoitteenani on osoittaa, että kun jaettua johtajuutta tarkastellaan tuoreesta näkökulmasta, niin jaetusta johtajuudesta puhuminen ei tule pelkästään ymmärrettäväksi, vaan jopa houkuttelevaksi lähestymistavaksi johtajuuteen. Useat johtajuus teoreetikot pitävät vallitsevan johtajuusparadigman haastamista tärkeänä johtajuustutkimuksen avaamiseksi uusille näkökulmille. (esim. Sydänmaanlakka 2003, 149; Pearce & Manz 2005, 134).

Työssäni pyrin analysoimaan jaettua johtajuutta Foucault'laisen valtakäsityksen näkökulmasta. Valotan niitä mahdollisuuksia, joita jaetussa johtajuudessa piilee silloin kun sitä tarkastellaan perinteisen johtajuusnäkemysviitekehyksen ulkopuolelta. Toisaalta pyrin osoittamaan, että jaettu johtajuus tulee ymmärrettäväksi ja kiinnostavaksi lähestymistavaksi johtajuuteen, kun sitä tarkastellaan perinteisen organisaatioteorian valtakäsityksen sijaan vaihtoehtoisesta näkökulmasta Foucault'n valtakäsityksiä hyödyntäen. Useiden organisaatioteoreetikkojen mielestä organisaatioelämää ei voisi edes olla olemassa ilman valtaa ja lisäksi valta on organisaatioanalyysissä ohittamaton elementti (Kearns 1996, 1.) Valta on näillä perusteilla mielestäni luonteva ja mielekäs lähestymistapa organisaatioiden toimintaan ja siten osana johtajuuden tutkimusmenetelmääni.

1.2. Tutkimusote, tutkimuksen metodologia sekä keskeiset käsitteet

Tutkimusotteeni on kriittinen, joka pyrkii osoittamaan vakiintuneen johtamiskäsityksen puutteellisuuksia ja etenkin valaisemaan niitä mahdollisuuksia joita tavanomaisen johtajuuskäsityksen takaa voi paljastua. Näin ollen tutkimukseni tiedonintressiä voidaan kutsua emansipatoriseksi eli vapauttavaksi tai paljastavaksi. Tutkimusmenetelmä on kriittisen tekstintutkimuksen kaltainen, jossa Foucault'laisen valtakäsityksen kautta tulkitaan jaettua johtajuutta, sekä pyritään paljastamaan johtajuusdiskurssin konservoivia eli tiettyjä rakenteita ylläpitäviä voimia. Kriittisen tekstintutkimuksen kaltaisen menetelmästäni tekee se, että varsinaisesta tekstintutkimisesta ei voitane puhua, sillä jaetun johtajuuden aineisto on useammalla kuin yhdellä kielellä ja jo tämä sinällään tekee jaetun johtajuuden tekstien tutkimuksen vähintäänkin moniselitteiseksi. Osaltaan menetelmä on diskurssianalyysiä, mutta myös tässä suhteessa asetelma on ongelmallinen, sillä koko johtajuusdiskurssin analysointi olisi liian laaja tehtävä ja toiseksi on helposti kyseenalaistettavissa, että voidaanko vielä ajatella olemassa olevaksi vakiintunutta jaetun johtajuuden diskurssia. Toisaalta useiden metoditieteilijöiden mukaan diskurssianalyysi voidaan ymmärtää hyvin laveasti ja sitä voidaan käyttää menetelmänä väljästi (esim. Eskola & Suoranta 1998, 195: Ahonen & Kallio 2002, 70 – 71). Myös esimerkiksi Heikkisellä on vastaava käsitys diskurssianalyysistä ja hän pitää diskurssin käsitettä hyvin yleisenä ja erilaisiin käytäntöihin sopeutuvana (Heikkinen 1999, 259.) Lisäksi Ahosen ja Kallion mukaan liiketaloustieteessä ja organisaatiotutkimuksessa käsite- ja tekstintutkimus muodostavat metodologisella tasolla vakavan puutteen. Validia tutkimuskirjallisuutta ja perinnettä ei ole muodostunut, joka osaltaan vaikeuttaa metodin käyttöä – myös diskurssianalyysin suhteen. (Ahonen & Kallio 2002, 5). Tartun edellä mainittujen herrojen väljästi muotoilemaan diskurssitutkimuksen määrittelyyn ja otan vapauden soveltaa diskurssitutkimuksen kaltaista metodologiaa tutkimuksessani.

Ahosen ja Kallion mukaan tieteellisessä tutkimuksessa ja erityisesti käyttäytymistutkimuksessa, johon johtajuustutkimuskin kuuluu, näyttää olevan ilmeistä että vallitsevia näkemyksiä ja oloja vahvistavat tutkimukset saavat helpommin tilaa ja

voitolle jäävä näkemys tulee paremmin dokumentoiduksi. (Ahonen & Kallio 2002, 25). Tästä näkökulmasta voidaan tarkastella myös jaetun johtajuuden vaikeutta murtautua hyväksytyksi johtajuuden mallinnukseksi. Näiltä pohjilta on varsin perusteltua tehdä tutkimus, joka tarkastelee johtajuusilmiötä poikkeavasta näkökulmasta ja pyrkii kyseenalaistamaan vallitsevan ja tällä hetkellä voitolla olevan käsityksen – puuttumatta siihen kuinka hyvin tutkimustyöni tässä tavoitteessa onnistuu. Tosin erityisesti johtajuustutkimus koetaan teoreettisesti erittäin pirstaloituneeksi ja tieteenalaa vaivaa teorian kelpoisuudelle asetetun uniikkiuuden vaade, joka entisestään vaikeuttaa tieteenalan yleisesti hyväksytyyn paradigman muodostumista. (johtajuusteorioiden uniikkisuusproblemaatikasta kts. Mone & McKinley 1993). Kuitenkin hallintotieteessä ja johtajuustutkimuksessa näkee luvattoman paljon pragmaattista ja optimistista amerikkalaisvärityntä tutkimusperinnettä, jonka tarkoituksena on Ahosen mukaan pelkkä välineellinen tieteen hyödyntäminen liikevoiton tavoittelussa. Tieteellinen ihanne objektiivisen tiedon kumuloimisesta ja sitä kautta ihmisen hyvinvoinnin lisäämiseksi on erittäin kaukainen ihanne näissä voitontavoittelun olosuhteissa. Pragmaattisen, sekä hermeneuttisen eli tulkitsevan tieteenperinteen rinnalle onkin noussut kriittinen paradigma, jolla on perinteensä marxilaisessa tutkimusparadigmassa. Kriittisen paradigman tavoitteena on strukturalistinen kritiikki, jonka kautta pyritään vapauttamaan yksilö vallan ja tiedon yhtäpitävästä voimasta (käsittääkseni Foucault'n työtä voidaan pitää yhtenä esimerkkinä strukturalistisesta kritiikistä, vaikkakin Foucault halusi erottua marxilaisesta perinteestä). Olisi toivottavaa, että ihan alkutason- eli gradututkimuksista lähtien rohkaistaisiin tarkastelemaan erilaisia tutkimusotteita vaihtoehtona vallitsevaan pragmaattiseen tutkimusperinteeseen. Kuitenkaan esimerkiksi kriittisyys ei saa nousta itseisarvoksi tutkimuksen teossa. Tällä työllä haluan tuoda oman osani perinteistä poikkeavaan tutkimusotteeseen.

”Tutkimuksessaan tutkijan tulisivikin paremminkin keskittyä siihen, *mitä* (substanssiosaaminen) ja *miten* (tarkastelun loogisuus) tehdään, kuin siihen, että osaa positioida tutkimuksensa juuri oikein suhteessa tiettyihin keskusteluihin.” (Ahonen & Kallio 2002, 93.)

Edellä mainittujen perustelujen taivuttamana olen päätenyt kulkemaan omaa polkuani ja rakennan omaa kriittisen tekstintutkimuksen ja diskurssitutkimuksen kaltaista tutkimusmenetelmää tulkitessani Foucault'n valtakäsitystä jaetun johtajuuden kontekstissa – tutkimustulokseni toimikoon mittarina oman tien löytämisen suhteen. Toisaalta ei ole ensimmäinen kerta, eikä varmasti myöskään viimeinen, kun Foucault tarjoaa välineistöä tulkinnan kautta, eikä suoranaisesti valmista teoriaa tutkimuksen käyttöön. (vrt. Stenvall 2001, 40).

Osoittaakseni tutkimukseni tarkempaa paikkaa tieteenfilosofisella kartalla, sanoisin kyseessä olevan laadullisen teoreettisen tutkimuksen, joka ei sisällä perinteisessä mielessä ymmärrettyä empiiristä osaa lainkaan. Tällöin kyseessä on niin sanottu kirjoituspöytä tutkimus, joka käsittelee aihetta pelkästään teoreettisella tasolla. Voitanee kuitenkin ajatella, että jollakin tapaa praksista eli käytännönmaailmaa edustavat jaetun johtajuuden kirjoitukset, joissa operoin johtajuustutkimuksen viitekehyksessä valtateorioista muodostamani työvälineen avulla. Etenkään, jos jaetun johtajuuden ei katsota vakiinnuttaneen asemaansa johtajuusteorian, niin voidaan pitää varsin perusteltuna ajatella jaetun johtajuuden tekstejä materiaalina joka repesoi eli edustaa käytäntöä. Tekstitutkimuksen materiaalinahan toimivat usein kirjoitukset, puhe ja muu teksti. Varsinaisen empiirisen osuuden lisääminen tutkimukseeni tuntui varsinaiselta aiheen kanssa väkisinmakuulta, ja kun keskinäiseen kunnioitukseen kuuluu mieluummin vietellä, niin lähestyn aihettani kunnioittaen ilman käytännön maailmaan perinteisessä mielessä tunkeutuvaa tutkimusosaa. Ahosen ja Kallion sanoin käsitteiden ja tekstien tutkimiseen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota: "...johtamis- ja organisaatiotutkimuksen, keskeisistä teoreettisista ongelmista näyttäisivät sittenkin syvimmältä olemukseltaan kuuluvan pikemminkin filosofian ja filosofisten ongelmien piiriin ja vaativat pikemminkin apriorista käsiteanalyysiä ja järkeilyä kuin empiirisiä menetelmiä." (Ahonen & Kallio 2002, 106). Myös Foucault'ia pidetään metodisesti filosofis-historiallisena tutkijana ja hänen analyysinsä eivät varsinaisesti sisältäneet laajaa ja yhtenäistä empiiristä aineistoa, vaan hän käytti niin sanottua poimintametodia.

Yleisluonteeltaan hänen työnsä voidaan sanoa olevan enemmän apriorista filosofista tutkimusta kuin empiiristä historiantutkimusta. (Stenvall 2001, 39).

Tutkimusongelmaa hahmottanevat lisää ne tekijät, joita tutkimustehtävä ei sisällä. Tavoitteenani ei ole ottaa kantaa siihen, onko jaettua johtajuutta olemassa vai ei – saati siihen onko se onnistunut johtajuuden teoretisointi. Olisiko tällainen tutkimustehtävä edes realistinen? Onko yleensäkin mahdollista verifioida eli osoittaa todeksi tietyn esiintymistodennäköisyyden perusteella sosiaalisen (ja tässä tapauksessa psykologisenkin) ilmiön olemassaolo. Ehkäpä lähestyttäessä teemaa popperilaisittain saadaan mielekkäämpi näkökulma asiaan. Voitaisiinko jaetun johtajuuden todellisuus osoittaa verifiointin sijaan falsifikaatioteorian avulla, eli hyväksyen jaetun johtajuuden olemassaolo siihen asti kunnes voidaan osoittaa sellainen johtajuustilanne, jossa jaettu johtajuus ei missään olosuhteissa voi toteutua. Falsifikaatioteoriasta enemmän esimerkiksi Popperin ”Arvauksia ja Kumoamisia” -teoksessa. Toiseksi en ota kantaa, esioletuksieni lisäksi, jaetun johtajuuden hyödyllisyyteen tai toimimattomuuteen. Tarkoitukseni ei myöskään ole rakentaa mallia jaetusta johtajuudesta. Sen sijaan tarkoitukseni on lyhykäisyydessään muodostaa synteesi jaetusta johtajuudesta ja tulkita sitä Foucault'laisittain osoittaakseni erilaisen lähestymistavan hedelmällisyyden jaetun johtajuuden potentiaalin tarkasteluun.

Edellä olen tarkoituksella puhunut sekaisin johtajuuteen ja johtamiseen viittaavilla termeillä johtamistapahtumasta, johtajuusnäkemyksestä, johtamiskäsityksestä, sekä johtajuudesta ja johtamisesta. Tällä haluan kritisoida sitä tapaa, jolla johtajuudesta ja johtamisesta kirjoitetaan etenkin suomalaisessa kontekstissa. Jopa alan tutkimuskirjallisuudessa esiintyy käsitteiden päällekkäistä käyttämistä ja toisiinsa sekoittamista. Tämä on heijastunut myös jaetun johtajuuden käsitteeseen. Pelkästään jaettu johtajuus -käsitteen tarkempi määrittely antaisi oikeutuksen tutkimukselle ja olisi erittäin tarpeellinen tutkimustehtävä. Käsitettä jaettu johtajuus nimittäin käytetään jo erittäin kirjavasti ja sekavissa asiayhteyksissä, aina puolueohjelmista valtionhallinnon organisointiin asti, erittelemättä tarkemmin mitä kulloinkin kyseessä olevalla jaetulla

johtajuudella tarkoitetaan. Esimerkiksi Döös ja kumppanit esittävät hyvän perustelun jaetun johtajuuden käsitteelliselle tutkimiselle, sillä he törmäsivät tutkimuksessaan tilanteeseen, jossa olivat tutkimassa jotain sellaista, josta haastateltavilla ei ollut kunnan otetta ja selvää kuvaa. (Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson & Hemborg 2005, 15). Myös Holmberg ja Söderlind esittävät käsitteellistä tutkimusta käsiteseakaannuksien välttämiseksi. Heidän mukaansa ruotsalaisessa keskustelussa jaettu johtajuus on tunteita nostattava aihe ja näyttää siltä, että jaettu johtajuus (delat ledarskap) saa eri yhteyksissä hyvin erilaisia määritelmiä. Osaltaan nämä väärinkäsitykset ja sekaannukset johtuvat siitä, että jaetulle johtajuudelle löytyy useita rinnakkaiskäsitteitä, kuten esimerkiksi yhteisjohtajuus (samledarskap), kaksoisjohtajuus (duppel ledarskap), osajohtajuus (partledarskap), tandemjohtajuus (tandemledarskap). (Holmberg & Söderlind 2004, 9). Tätä samaa voidaan soveltaa hyvin myös jaetun johtajuuden ympärillä pyörivään suomalaiseen johtajuuskeskusteluun.

Väliaikaisena ratkaisuna edellä olevaan käsiteongelmaan olen päätenyt määrittelemään uuden käsitteen, johtajuusakti, hyödynnettäväksi myöhemmin tutkimuksessani. Käsite on sikäli uusi, että johtajuusdiskurssissa ei johtajuusaktin käsitettä ainakaan kovin yleisesti ole tapana käyttää. Esimerkiksi googlettamalla sana ”johtajuusakti” ei löydy yhtään hakutulosta internetistä. Täten perustellusti voidaan päätellä, että kysymys on kokonaan uudesta käsitteestä suomen kielen kontekstissa. Käsite johtajuusakti yhdistää johtamisen ja johtajuuden keskeisimmät aspektit ja näin voimme ohittaa käsitteiden sekakäytön problematiikan. Suomen kieleen omaksuttuja käsitteitä johtajuus ja johtaminen sekoittavat englannin kielestä lainattujen leadership ja management –käsitteiden ongelmallisuus. Management yhdistetään asioiden johtamiseen ja on usein suomen kielessä saanut vastineen johtaminen. Leadership taas yhdistetään ihmisten johtamiseen, mutta etenkin suomalaisessa kielenkäytössä käsite johtajuus sisältää vahvan ominaisuus- ja asemanäkökulman. Englanninkielisessä johtajuuskeskustelussa näkee jonkun verran käytettävän käsitettä ”leadership act”, jossa johtajuuteen yhdistyy toiminnallinen ominaisuus, joka yleensä nähdään pelkästään johtamiseen yhdistettävänä tekijänä. Nähdäkseni on varsin

perusteltua tuoda johtajuusakti-käsite (leadership act) käyttöön myös suomen kielen käytännöissä. Näin ollen otan käyttöni johtajuusaktin käsitteen, joka osaltaan helpottaa shared leadership –käsitteen suomalaiseseen keskusteluun liittyvää sekavuutta puhuttaessa milloin jaetusta johtamisesta, jaetusta johtajuudesta ja jaetusta johdosta. Tästä eteenpäin käsittelen esimerkiksi valtaa johtajuusaktissa, joka mahdollistaa niin johtamisen kuin johtajuuden läsnäolon aiheen käsittelyssä.

Johtajuusaktin lisäksi on vielä määriteltävä lisää tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Vaikka käsitteen johtajuusakti lanseeraaminen näyttää ratkaiseen keskeisen ongelman johtamis- ja johtajuuskäsitteen sekakäytöstä, niin edelleen käsitteet johtaminen ja johtajuus ovat keskeisesti läsnä tutkimusasetelmassa ja näin ollen vaativat määrittelyä. Ilman näitä käsitteitä olisi käytännössä mahdotonta operoida johtajuusteorioiden monimuotoisessa kentässä. Näiden lisäksi määrittelen keskeisiksi käsitteiksi vallan, sekä termin ”käsitys vallasta”. Lisäksi kolmannessa luvussa avaan hiukan valtakäsitteen ja käsityksiä vallasta -problematiikkaa.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet:

Johtaminen on prosessi tai toiminto, jonka kautta organisaation tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu.

Johtajuus on prosessinomaista ihmisiin vaikuttamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sisältäen vahvan ominaisuusulottuvuuden.

Johtajuusakti on toiminnallisen näkökulman sisältävä käsite, joka yhdistää johtamisen toiminnan, sekä johtajuuden aseman ja karisma näkökulman yhdeksi käsitteeksi.

Jaettu johtajuus on yksinkertaisuudessaan käsite, joka käsittää kahden tai useamman henkilön vuorovaikutuksen kautta toisiin ihmisiin tapahtuvan vaikuttamisen suhteessa organisaation tavoitteisiin.

Valta on kyky tai keino, jonka avulla yksilöt tai ryhmät saadaan toiminaan tavalla, jolla he eivät *välttämättä* toimisi, ellei tätä kykyä tai keinoa käytettäisi vaikuttamaan heihin. On huomionarvoista, että valtaa voidaan käyttää myös siten että vallankäytön objekti ei tiedä olleensa vallankäytön kohteena.

Valtakäsitys on kattokäsite sille mitä valtateoreetikot ymmärtävät käsitteellä valta.

1.3. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen rakenne

Tutkimustehtäväni on jaettu kolmeen vaiheeseen:

- 1) Tulkita jaetun johtajuuden periaatteet aihepiirin tutkimuskirjallisuudesta.
- 2) Eksplikoida eli tulkita ja purkaa auki Foucault'n valtakäsitys, sekä pohtia sen soveltuvuutta kuvata ja selittää johtajuusaktia, erityisesti jaetun johtajuuden suhteen.
- 3) Analysoida jaettua johtajuutta vaihtoehdoisen valtakäsityksen kautta ja osoittaa tämän analyysin avulla jaetun johtajuuden mielekkyys, sekä sivutuotteena perustella tarve jatkotutkimukselle.

Tutkimuksessa ei ole varsinaisesti teoriaosaa ja analyysiosaa toisistaan eroteltuna, vaan kevyemmän rakenteen vuoksi olen sijoittanut analyysit kolmanteen lukuun, jossa suoraan Foucault -tulkintoja hyödyntäen analysoin toisessa luvussa tulkittua jaettua johtajuutta. Sen sijaan jaetun johtajuuden teoreettinen tarkastelu on erillään analyyseistä ensimmäisessä pääluvussa. Lukuun ottamatta pieniä analyysin tapaisia huomioita on tämä pääluku analyysivapaa.

Johdantoa seuraavassa luvussa paneudun ensin lyhyesti johtajuuskäsitteen problematiikkaa ja teen lyhyen katsauksen käsitteen historiaan. Toiseksi esittelen jaetun johtajuuden teorian pääpiirteet ja lyhyesti niitä taustateorioita, joihin jaettu johtajuus perustuu. Pyrin tulkitsemaan mitä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan, niin merkittävimmissä käsitettä esitelleissä tutkimuksissa, kuin suomalaisessa keskustelussakin. Ajatuksena on pohjustaa näkemys jaetusta johtajuudesta tarkasteltavaksi myöhemmin yhdessä valtakäsitteen kanssa. Toisin sanoen yritän luoda synteessin jaetusta johtajuudesta. Punaisena lankana ja tukiajatuksena juoksee vertaileva tutkimusote perinteisen johtajuuskäsityksen ja jaetun johtajuuden välillä.

Osoitan, että jaettuun johtajuuteen löytyy selkeästi ainakin kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa amerikkalaisen pragmaattisesti virittyneen tutkimusperinteen ja suomalaisen emansipaatiohenkisen teoretisoinnin muodoissa. Kuten edellä esitetty, niin jaetun johtajuuden määrittely käsiteanalyysimenetelmää (esim. Ahonen & Kallio 2002, 59 – 70) hyödyntäen olisi kelvollinen tutkimusaihe jo itsessään, sillä tutkijoiden keskuudessa ei vielä esiinny yhteisymmärrystä siitä mitä jaettu johtajuus itse asiassa tarkoittaa (esim. Döös et. al. 2005, 15). Tämä on selkeästi myös havaittavissa jaetun johtajuuden ilmestyttyä työyhteisöjen johtamisen kehittämissuunnitelmiin, joissa puhutaan jaetusta johtajuudesta käsitettä tarkemmin määrittelemättä ja ristiriitaisesti käyttäen. Määrittelyn kautta voitaisiin päästä lähemmäksi konsensusta eli yhteisymmärrystä. Tee myös huomioita jaetun johtajuuden kritiikkiin ja toisaalta esitän näkemyksiä joiden mukaan jaettu johtajuus on jo menestyksekkäästi implementoitu useilla eri sektoreilla.

Kolmannessa luvussa analysoin Foucault'n ajattelusta valtaan liittyviä näkemyksiä ja pyrin analysoimaan niiden soveltuvuutta kuvata valtaa johtajuusaktissa. Tavoitteenani on siis luoda väline tutkia jaetun johtajuuden ilmiötä Foucault'laisen valtakäsityksen kautta. Ote on näin ollen tieteenfilosofinen ja metodologinen. Osoitan, että Foucault'n valtafilosofiaa hyödyntäen voimme löytää kaksi mielekästä lähestymistapaa johtajuusilmiön analysoimiseksi. Osoitan, että Foucault'n kautta voimme löytää ensinnäkin makronäkökulman analysoida vallan tuottavia ominaisuuksia johtajuuden suhteen. Kun taas toiseksi mikronäkökulma antaa meille analyysivälineen, Foucault'n vallan analytiikan kautta, tutkia vallan toimintadynamiikkaa jaetun johtajuuden valtavarkostoissa. Rinnakkain käyn analysoimaan jaetusta johtajuudesta muodostamaani synteisiä Foucault'laisen valtakäsityksen avulla. Pyrin osoittamaan, että uuden näkökulman ja uusien "Foucault-lasien" läpi voimme nähdä jaetun johtajuuden mielekkäänä ratkaisuna johtamisen ongelmiin uuden tyyppisissä organisaatioissa, joissa asiantuntijuus näyttelee pääosaa. Esitän, että johtajuutta pitää tarkastella erilaisen valtakäsityksen pohjalta, jotta voimme paljastaa perinteisen johtajuuslähestymistavan heikkouksia ja luoda pohjaa uudelle näkemykselle. Lisäksi makronäkökulma pyrkii paljastamaan johtajuuden sisäisen logiikan

muutosvastarintaa suhteessa jaetun johtajuuden käytäntöihin – nykysuomeksi ilmaistuna sitä kuinka vallitseva johtajuusnäkemys ”dissaa” uusia käytänteitä.

Tutkimustehtävät liittyvät luontevasti toisiinsa vallan tarkastelun kautta. Organisaatioiden toiminnassa valta on merkittävä toimija ja siten johtajuuden suhteen erityisen mielenkiintoinen elementti. Tutkimustehtävät siis luontevasti täydentävät toisiaan, sillä jaetun johtajuuden synteessin kautta saadaan täsmällinen kuva jaetusta johtajuudesta. Myöhemmin tätä synteesiä voidaan tarkastella Foucault'n valtakäsityksistä analysoitujen työvälaineiden kautta, jotta pystytään avaamaan sekä johtajuuskeskustelua, että jaetun johtajuuden ymmärtämistä – joka taas antaa oikeutuksen kriittisen tutkimuksen tutkimustavoitteena.

1.4. Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen keskeinen aineisto jakaantuu kahteen osaan kahden pääluvun mukaan. Jaetun johtajuuden synteessin muodostamisessa päälähteinä käytän jaetusta johtajuudesta (shared leadership) kirjoitettuja artikkeleja – päälähteenä artikkelikokoelma ”Shared Leadership – Reframing Hows and Whys of Leadership” (toim. Pearce, C. L & Conger, J. A). Lisäksi käytän lähteinä suomalaisessa johtajuustutkimuksessa syntynyttä materiaalia esim. Arja Ropon kirjaa ”Jaetun johtajuuden särmit” ja Pentti Sydänmaanlakan älykästä organisaatiota käsittelevää tutkimuskirjallisuutta.

Toisen pääluvun suhteen käytän päälähteinä Foucault'n teoksia ”Tarkkailla ja rangaista” sekä ”Seksuaalisuuden historia”. Ymmärtääkseni paremmin Foucault'a olen käyttänyt lähteinä myös kommentaareja Foucault'n ajatteluun – välttääkseni eksymästä liian syvälle Foucault'n maailmaan. Näistä pääasiassa Martin Kusch: ”Tiedon kentät ja kerrostumat. Michel Foucault'n tieteentutkimuksen lähtökohdat”, sekä Tuula Varis: ”Vallan geneologia – tutkimus Michel Foucault'n valtakäsityksistä”. Apulähteenä Foucault'n ajattelun siirtämisessä organisaatioiden maailmaan käytän Ari Ahosen

kriittisiä johtajuustutkimuksia ja hänen Foucault'a käsittelevää tutkielmaansa, sekä Jari Stenvallin väitöskirjan "Käskyläisestä toimijaksi" teoriataustaa Foucault'n organisaatioajattelusta.

Voidaan kysyä onko lähdemateriaali liian kapea, sillä pääasiassa se sisältää vain kaksi teosta jaetun johtajuuden suhteen? Lisäksi artikkelikokoelmassa "Shared Leadership..." toistuu ristikkäisiä viittauksia saman artikkelikokoelman eri artikkeleihin. Väitän, että lähdemateriaali on riittävä, sillä erityisesti arvostettujen johtajuusteoreetikkojen Pearcen ja Congerin toimittama artikkelikokoelma on laaja ja monipuolinen, sekä pitää sisällään ehkä merkittävimmän aihetta tähän mennessä käsitelleen teorian. Lisäksi kirjoitustyöhön on osallistunut kymmeniä johtajuustutkijoita. Suomalaisen tutkimusmateriaalin mukaan ottaminen ja suomalaisen keskustelun huomioon ottaminen laajentavat entisestään näkemystä aiheesta. Toisaalta materiaali kattaa merkittävän osan jaetun johtajuuden validista teoreettisesta tutkimuksesta. Lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu johtajuuskäsitteen ympärille ja metodologisesti jaettua johtajuutta lähestytään Foucault'n valta-analytiikan avulla – jaetun johtajuuden tekstit näyttelevät siis analysoitavan materiaalin roolia ja siinä roolissa pidän lähdekirjallisuutta riittävänä ja varsin kattavana.

1.5. Tutkimusintressi ja tutkijan esioletukset

Metodologisten oppaiden mukaan on ensiarvoisen tärkeää, etenkin laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä, tutkijan tiedostaa esioletustensa ja oman taustansa vaikutus tutkimusaineiston tulkintaan ja mahdollisesti jopa aina tutkimustuloksiin asti. Väitän, että joka ikiseen laadullisen ja jopa määrällisen tradition tutkimukseen vaikuttavat jollakin tavalla edellä mainitut seikat. Joko tutkimuskysymyksen asettelun suhteen tai aineiston keräyksen ja valikoinnin suhteen – ja mitä suuremmassa määrin silloin kun on kyse humanistisista tieteistä. Myös tutkija on inhimillinen ja altis kulttuuri- ja henkilöhistoriataustastaan kumpuavien ennakkoasetelmien vaikutukselle. Pelkkä esioletusten tiedostaminen ei riitä, vaan ne pitää myös kirjoittaa auki ja laadukkaassa

laadullisessa tutkimuksessa peilata niitä koko tutkimuksen ajan aina tuloksiin ja yhteenvetoon asti. Eskolaa ja Suorantaa mukailen pyrin tekemään tutkimuksestani mahdollisimman objektiivista tekemällä läpinäkyväksi subjektiivisten esioletusteni vaikutuksen tutkimukseni kulkuun ja tutkimustuloksiin (Eskola & Suoranta 1998, 20 – 21.)

Tutkimusideat ja -intressit kumpuavat mitä moninaisimmista ja yllättävimmistä lähteistä – näin myös metodi-oppikirjallisuuden mukaan. Tutkimukseni idea ja jollain tapaa myös tutkimusintressi syntyivät viitisen vuotta sitten ihmettelynä silloisen projektinhallintoon liittyvän työyhteisön organisaatiossa. Heräsi ajatus, että voitaisiinko johtajuutta jakaa ja siten toisaalta pienentää johtotason kuormittuneisuutta ja samalla luoda varajärjestelmä johtajan korvaamiseksi mahdollisimman luonnollisesti, tarpeen niin vaatiessa. Naiivina ajatuksena mielessäni oli myös idea työyhteisön läpäisevästä yhä humaanimmasta johtamisotteesta. Jos johtotasolla aidosti pystyttäisiin jakamaan valtaa, vastuuta ja tunteita, niin tämä ei voisi olla välittymättä myös läpi koko organisaation jokaisen tason. Tarkemmin aiheeseen perehdyttyäni, niin teoreettisesti kuin myös käytännön työelämässä, olen saanut huomata, että potentiaalistaan huolimatta jaetun johtajuuden ja työelämän johtajuuskäytäntöjen välillä on vielä erittäin suuri kuilu. Siitäkin huolimatta olen edelleen sitä mieltä ja henkilökohtainen ennako-oletukseni on, että jaettua johtajuutta pitää tarkastella perinteisen johtajuuskäsityksille vaihtoehtoisten lähestymistapojen kautta. Erityisen hyödyllistä kuilun kaventamiseksi tai väliaikaisten siltojen rakentamiseksi olisi tarkastella johtajuuspuheen tuottavia ominaisuuksia. On jo nähtävillä, että tietyissä olosuhteissa ja tietyn tyyppisten tiimien johtamisessa jaettua johtajuutta pidetään tehokkaampana lähestymistapana kuin perinteistä yksilökeskeistä johtajuutta. Esioletukseni on, että jaettu johtajuus ei sovellu kaikenlaisiin organisaatioihin, mutta tietynlaisissa olosuhteissa jaettu johtajuus on tulevaisuuden johtajuutta ja työyhteisöjen kouluttamisen kautta tulee valtaamaan alaa menestyksekkäänä johtajuusmenetelmänä.

2. JOHTAJUUS JAKAMATTOMANA JA JAETTUNA

2.1. Johtajuus määritelmänä ja historiallisena ilmiönä

Ymmärtääksemme jaettua johtajuutta paremmin tulee jaettu johtajuus sijoittaa johtajuuden kontekstiin, niin historiallisesti, kuin käsitteellisestikin. Tämän kappaleen tavoitteena on luoda konteksti ja selventää niitä taustoja, johon jaettua johtajuutta myöhemmässä vaiheessa peilataan. Johtajuustutkimuksella nimittäin on taipumuksena keksiä itsensä uudelleen aika-ajoin, ilman suhdetta edeltävään tutkimukseen. Usein tämä nähdään puutteellisena keskusteluna edeltävän teoriaperinteen kanssa. Mielestäni tämä johtuu kuitenkin osaltaan johtajuustutkimuksen jo aiemmin mainitusta pirstaloituneisuudesta ja yhtenäisen tutkimusparadigman puutteesta. (Pearce & Conger 2003, 3). Joten on varsin perusteltua tehdä hieman taustatutkimusta jaetun johtajuuden sijoittamiseksi johtajuuden kentälle.

Johtajuus on kautta historiansa ymmärretty yksilöön liittyväksi tekijäksi ja lisäksi johtamisen on oletettu liittyvän pelkästään johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Individualistinen näkemys johtajuuteen ja organisaatioihin on hallinnut ajatteluumme jo vuosikymmeniä, käytännössä niistä ajoista lähtien, jolloin liikkeenjohto sai alkunsa. Pearcen mukaan perinteisesti johtajuus on perustettu yhdestä pysyvästi vastuussa olevasta henkilöstä ja muille jätetään pelkästään alaisten rooli johtajuusaktissa. (Pearce 2004, 47).

Johtajuuskäsitettä pidetään erittäin vaikeana määritellä ja yhtenä syynä tähän on käsitteen ristiriitainen ja runsasmääräinen käyttö käytännöntasolla, eli käsite on niin sanotusti levinnyt käsiin. (esim. Bryman 1999, 26 – 27; Van Seters & Field 1990, 29; Northouse 2004, 2). Osaltaan syynä voi olla myös se, että käsitteenä termi johtajuus on vielä varsin nuori. Ensimmäisen kerran johtajuudesta alettiin puhua vasta 1600-luvun lopussa, vaikka käsite johtaja oli esitelty jo 400 vuotta tätä aiemmin. Varsinainen tieteellinen tutkimus johtajuuden ympärillä alkoi kuitenkin vasta niinkin myöhään kuin 1900-luvulla. (Van Seters et. al. 1990, 29). Väitän, että osaltaan johtajuustutkimuksen

kompleksisuus johtuu sosiaalitieteille tyypillisistä ongelmista eli siitä miten jo itsessään sosiaalisen kentän kuvaaminen on moniselitteistä, eikä luonnontieteille tyypillistä kiistatonta tutkimusasetelmaa ja ongelmanratkaisua ole helppo löytää – jos se on edes mahdollista. Tämä pätee myös sosiologiaa, psykologiaa, organisaatioteorioita ja taloustieteitä yhdistelevään johtajuustutkimukseen.

Kuitenkin jo teollisen vallankumouksen yhteydessä 1800-luvulla ymmärrettiin ensimmäistä kertaa johtajuuden vaikutus ja tärkeys taloudellisessa toiminnassa. Johtajuus käsitettiin jo tuolloin ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi, sekä toimivaksi kontrollin ja komennon muodossa. 1900-luvun edetessä tieteellinen johtaminen (scientific management) valloitti organisaatioiden johtamisen alaa. Yhtenä perustunnusmerkkinä tieteellisessä johtamisessa oli johtajan ja työnsuorittajan tehtävien eriyttäminen. Alkuaikojen työn ja johtajuuden tutkiminen kiinnitti paljon huomiota alaisten kontrollointimenetelmiin ja työn suorituksen valvontamenetelmiin – johtajuustutkimuksen kiinnittyminen yksilötason ilmiöön oli saanut vahvan alun. (Pearce & Manz 2005, 130 – 131). Döös in mukaan kuten myös perinteisen johtajuustutkimuksen kehittymisnäkökulman mukaan johtajuuden tutkimus on edennyt johtajan persoonasta johtajan ominaisuuksiin, siitä edelleen käyttäytymiseen ja johtajaan suhteessa alaisiinsa. (Döös et. al. 2005, 12). O’Toole ja kumppanit jäljittävät yksilökeskeisen johtajuuden juuret aina antiikin kreikkaan ja Platoniin asti. Sinällään tällainen kytkös on yleinen käytäntö, sillä koko filosofian historia johdetaan aina antiikin kreikkaan ja sanotaan olevan pelkkiä reunahuomautuksia Platonin filosofiaan. Yksilökeskeisellä johtajuusnäkemyksellä on siten tuhansien vuosien kulttuurinen tausta, joka osaltaan vaikeuttaa toisenlaisten näkökulmien esiinmarssia johtajuuden kentälle. Platon esitti johtajuuden olevan harvinainen ominaisuus jota kantaa yksittäinen, poikkeuksellinen yksilö, jolla on hallussaan ainutkertaista viisautta ja suhde totuuteen. Hetkeä myöhemmin Platonin oppilas Aristoteles yritti osoittaa, että mikään ei ole niin mustavalkoista, vaan totuudella on moninainen luonne. Tästä huolimatta yksikkö-muoto jäi voimaan ja siitä lähtien johtajuus on nähty yksilön yksipuolisena hallintana. (O’Toole, Galbraith & Lawler 2003, 251).

Johtajuuden käsitteen ongelmallisuutta kuvaa hyvin tutkijoiden arvoit siitä kuinka johtajuus on yksi harvoista aihealueista, jota on tutkittu tavattoman paljon, mutta siitäkin huolimatta johtajuusilmiöstä tiedetään edelleen yllättävän vähän. Sen lisäksi, että yhtenäistä paradigmaa johtajuustutkimuksessa ei ole, ja että johtajuustutkimuksessa vaikuttaa trendimäinen käyttäytyminen, niin itsessään jo johtajuuskäsitteen määrittely on ongelmallinen. Van Setersin mukaan Stodgill esittää, että on olemassa lähes yhtä monta johtajuuskäsitettä, kuin on olemassa johtajuuskäsitteen määrittelijää. (Van Seters et. al. 1990, 29). Toisaalla Stodgill itse määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa vaikutetaan organisoidun ryhmän aktiviteetteihin, jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin. (Bryman 1999, 26). Johtajuusteorioiden katsotaan kuitenkin kerta toisensa jälkeen epäonnistuneen määrittelemään sen mikä on hyvää johtajuutta ja mikä ei. Johtuneen osittain juuri tästä selityskyvyttömyydestä, että johtajuustrendeillä on tapana vaihdella nopeassa tahdissa ja johtajuudelle löytyy lukuisia määrittely-yrityksiä. Northousen lainaaman Fleishmanin mukaan viimeisten 50-vuoden aikana on esiintynyt vähintään 65 eri hahmotelmaa, jotka pyrkivät kuvaamaan ja määrittelemään johtajuusilmiötä. (Northouse 2004, 2 – 3). Johtajuuskäsite kohtasi kertaalleen jopa niin suuren kriisin, että muutamat tutkijat ehdottivat koko käsitteen hylkäämistä 1980-luvulla (Bryman 1999, 26). Myös jaetun johtajuuden on esitetty olevan vain yksi johtajuuden ohimenevistä trendeistä. Pearce ja Conger ovat kuitenkin toista mieltä ja näkevät, että jaettu johtajuus on tullut jäädäkseen (Pearce & Conger 2003b, 14.) Jaetun johtajuuden tutkimuksen painopistealuetta tulisi aikanaan siirtää järkevän implementoinnin suuntaan, mutta ei kuitenkaan hetkeäkään aikaisemmin, ennen kuin kaikelle perustan luovat käsitteelliset tekijät on saatu kuntoon.

Johtajuustutkimuksessa on tapahtunut yllättävän useita näkökulmamuutoksia tieteenalan lyhyen historian aikana. Lyhyt perehtyminen johtajuustutkimuksen näkökulmiin avaa aihetta kokonaisuudessaan. Osa johtajuusteoreetikoista (mm. Alan Bryman) puhuu yleisemmin tiedostetusta lähestymistapamuutoksista (approaches). Bryman esittää johtajuustutkimuksen käyneen kokonaisuudessaan läpi neljä

lähestymistapamuutosta. Hänen esityksensä on, että johtajuutta on lähestytty joko johtajan ominaisuuksien, johtajan tyylin, kontingenssiteorian ja uuden johtajuusteorian lähestymistapojen kautta. (Bryman 1999, 27 – 28). Tämä näkemys vastaa yleisesti hyväksytyä johtajuustutkimuksen lähestymistapojen kehittymistä. Osa tutkijoista (mm. David Van Seters ja Richard Field) puhuvat johtajuustutkimuksen suuntauksista aikakausina (era), jolloin lähestymistapa aiheeseen on aikakausittain kehittynyt evoluutioteoria. Van Setersin mukaan johtajuus on kehittynyt evoluutiona, jossa on tunnistettavissa ainakin seuraavat aikajaksot: persoonallisuus-, vaikutus-, käyttäytymis-, tilanne-, kontingenssi-, transaktio-, anti-johtajuus-, kulttuurinen-, ja transformationaalinen-aikakausi. Van Seters perustelee näkemystään johtajuustutkimuksen lyhyellä olemassaololla ja kuitenkin niin voimakkaita muutoksia läpikäyneenä tutkimusalueena. Hänen mukaansa tutkimussuuntausten muutoksia ei kannata lähestyä kronologisesti, vaan evolutionaarisesti. Van Seters ei kuitenkaan mainitse kuhnilaisen perinteen mukaisia paradigmanmuutoksia ja se ei varsinaisesti sopsikaan johtajuusteorioihin, sillä kovinkaan yleistä paradigmaa ei tältä tutkimusalueelta löydy – valitettavasti. (Van Seters et. al. 1990, 29 – 32). Toisaalta yhtenäisen paradigman puute, paitsi että se luo hajanaisuutta, on myös mahdollisuus, sillä liian tiukkoja paradigmaattisia raameja ei ole lyöty lukkoon ja pelikenttä on avoin. Tässä saattaa piillä myös jaetun johtajuuden mahdollisuus viimein murtautua puun takaa perinteisen johtajuuden rinnalle. Toisaalta monellakin tapaa uniikki teoria jaetusta johtajuudesta voi jäädä juuri uniikkisuuspuheen alle, josta on jo viitteitä erinäisissä ilmaisuissa jaetun johtajuuden trendimäisyydestä.

Northouse määrittelee johtajuuden seuraavasti: "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal". Eli johtajuus määritellään yksilönäkökulmasta ryhmään vaikuttamisprosessina, jonka kautta pyritään saavuttamaan tiettyjä tavoitteita. Northouselle johtajuudessa on läsnä vaikutus, joka ilmenee ryhmässä vuorovaikutusprosessina kohti tavoitteita. Hänen mukaansa prosessinäkökulman vuorovaikutussuhteiden painottaminen tekee johtajuudesta kaikkien saavutettavissa olevaa, eikä se rajoitu pelkästään muodolliseen johtajaan.

Joten vaikka Northouse määrittelee johtajuuden yksilönäkökulmasta, niin hän jättää ilmaan mahdollisuuden, että johtajuusaktin vaikutusprosessi olisi lähtöisin useammaltakin kuin vain yhdeltä henkilöltä. (Northouse 2004, 2 – 3).

Bryman erottaa kolme tekijää, jotka yhdistävät useampia johtajuuden määritelmiä. Ensinnäkin kyse on vaikutusprosessista, jossa johtajalla on vaikutusta suhteessa toisten toimintaan. Toiseksi vaikutusprosessi saa muotonsa aina ryhmäkontekstissa. Kolmanneksi johtaja vaikuttaa ryhmän toimintaan suhteessa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Myös Bryman mainitsee hyvän johtajuusteorian ”holy grail”:n eli tehokkuuden, joka määräytyy sen mukaan miten hyvin organisaatio on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa. Johtajuus voidaan myös nähdä prosessina, jossa johtaja tulkitsee organisaation tilaa ja tavoitteita sen suhteen, mikä on merkittävää tavoitteiden saavuttamiseksi – Bryman esittää tässä yhteydessä käsitteen merkitysten johtaminen (managing of meaning). Tosin alleviivaten termin sekavuutta huomauttamalla asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtajuuden (leadership) erottelusta. (Bryman 1999, 26 – 27). Myös Northouse käsittelee management-leadership dikotomiaa, esittäen että leadershipillä ja managementillä on paljon yhteistä, mutta ne ovat ennemminkin kolikon kääntöpuolet, kuin toistensa vastakohtat. Management ymmärretään enemmän järjestystä ja pysyvyyttä aikaansaavaksi, kun taas leadershipissä on olennaista muutoksen ja liikkeen aikaansaaminen vuorovaikutuksena kautta. (Northouse 2004, 8 – 10). Ehkä samanlaista logiikkaa on nähtävissä suomalaisessa kontekstissa termien johtajuus ja johtaminen välillä. Johtaminen on enemmän toiminnallinen ja ehkä juuri pysyvyyden termi, kun taas johtajuus on ominaisuuksia, sankaritarinoita ja myyttisiä menestystarinoita sisältävä visionäärinen, jopa vuorien liikuttamista sisältävä käsite.

Jotta jaettu johtajuus voitaisiin asemoida johtajuustutkimuksen kartalla, niin pieni sivupolku johtajuustutkimuksen taustoihin on lähes välttämätöntä tehdä. Vaikkakaan tämän tutkimuksen puitteet eivät anna myöten, eikä olisikaan tarkoituksen mukaista,

käydä kovin tarkasti läpi johtajuustutkimuksen historiallisia vaiheita. Van Setersin mukaan johtajuustutkimus lähti liikkeelle hyvin rajoittuneena ja yksilotteisena lähestymistapana, joka näki johtajuuden sellaisena sisäisenä ja individualistisena ilmiönä, jossa oli kyse johtajan persoonaa, käyttäytymistä tai ominaisuuksia hyödyntävästä prosessista. Myöhemmin vuorovaikutussuhdeteoriat toivat johtajuusteorioihin näkemyksen johtajuudesta vuorovaikutuksena alaisten kanssa. Kontingenssiteoriat taas sitoivat menestyksekkään johtajuuden eri elementtejä yhdisteleväksi ja tilanteet huomioon ottavaksi teoriaksi, jossa johtajan vuorovaikutus alaisten kanssa, sekä johtamistilanne määrittivät hyvän johtajuuden. Myöhemmin johtajuus nähtiin pelkän ylhäältä-alas vuorovaikutuksen lisäksi jopa enemmän alhaalta-ylös tapahtuvana vaikutuksena. Van Seters pitää transformaatioteorioiden aikakautta merkittävänä, sillä silloin otettiin ensimmäistä kertaa kokonaisvaltaisesti huomioon persoonat, tilanteet ja näiden keskinäisvuorovaikutukset, sekä alaisten potentiaali johtajuusaktissa. Johtajuusnäkemysten sisäinen logiikka näyttää etenevän siten, että aikakausi toisensa jälkeen argumentoi edellisen aikakauden kyvyttömyyden selittää johtajuusilmiötä ja edelleen sama kehä jatkuu. (Van Seters et. al. 1990, 39 – 40). Itse olen sitä mieltä, että tieteellinen dialogi teorioiden välillä etenee juuri tällä tavoin. Uudet teoriat pyrkivät argumentoimaan edellisen aikakauden kyvyttömyyttä selittää kuvattua ilmiötä. Juuri tästä on kysymys esimerkiksi kuhnilaisessa paradigmanmuutoksessa.

Van Seter esittää viisi kohtaa, jotka tutkijoiden tulisi ottaa huomioon johtajuustutkimuksen suhteen. Ensinnäkin johtajuus on monimutkainen vuorovaikutuksellinen prosessi ja että johtajuus ei ole ainoastaan johtajassa ilmenevää, vaan ilmenee laajemmin kaikilla organisaation tasoilla – sekä johtajuuden ”liike” on sekä ylös-, että alaspäin suuntautuvaa. Johtajuus ilmenee sekä sisäisesti johtajan ja alaisen välillä, mutta myös ulkoisesti tilannesidonnaisesti. Tärkeää on myös muistaa, että johtajuus motivoi sisäisesti tavoitteiden saavuttamisen ja oppimisen kautta, eikä pelkästään ulkoisesti palkkioiden perusteella. Van Seters ennakoii, että kymmenes johtajuusaikakausi voisi olla interaktiivinen johtajuusaikakausi (interactive leadership era), johon liittyvät mm. nopeasti vaihtuvat ympäristöt, monimutkaisen teknologian

hyödyntäminen, monimuuttujainen päätöksentekodynamiikka ja monikulttuurinen konteksti. Mielestäni juuri jaettu johtajuus vastaa tämän uuden aikakauden johtajuuden haasteisiin erittäin hyvin – huomattavasti paremmin kuin yksilökeskeinen johtajuusnäkemys. Edelleen Van Setersin mukaan uuden johtajan pitää olla muutokseen kykenevä ja, mikä mielenkiintoisinta, omaksua uusi näkemys vallan suhteen. Valtaa dominointina pitävä vanha valtakäsitys täytyy korvata sellaisella vallalla, joka nojaa alaisten voimaannuttamiseen ja luottamukselle. Johtajan täytyy nähdä johtajuus kollektiivisena toimintana, jossa johtajuus on jakautunut organisaation kaikille tasoille. (Van Seters et. al. 1990, 40 – 41). Kuten huomaamme Van Seters tekee edellä oikeutusta jaetun johtajuuden tutkimukselle, sillä uudenlainen valtakäsitys mahdollistaa jaetusta johtajuudesta puhumisen. Enää ei tarvita legitimoidun vallan käsitystä ja johtajuuden näkeminen kollektiivisesti puhuu jo todella suoraan jaetun johtajuuden mahdollisuuksista.

Myös Bryman tunnistaa viimeaikaisessa johtajuuskeskustelussa ja johtajuustutkimuksessa muutoksen johtajuuden näkemiseksi yhä enemmän moniulotteisena ilmiönä. Bryman puhuukin tästä muutoksesta hajaantuneen tai levittäytyneen johtajuuden käsitteellä (dispersed leadership). Hajaantuneen johtajuuden teoria keskittyy tiimeihin ja ryhmiin yksittäisten johtajien sijaan. Ajatuksena näyttää olevan super-johtajuuden aikaansaaminen, jossa johtajan tehtävänä on saada alaiset johtamaan itse itseään. (Bryman 1999, 33 – 34). Eräät jaetun johtajuuden tutkijat ovat nimenneet onnistuneen super-johtajuuden jaetun johtajuuden tiimiympäristöön implementoinnin kriittiseksi menestystekijäksi. Tämä tapahtuu luomalla sitoutumisen, luottamuksen ja mahdollisuuksien ilmapiiri – kyseessä ei siis ole ajatus johtajuuden siirtämisestä alaisille, vaan ajatus heidän kykyjensä tukemisesta siten, että he voimaantuvat johtamaan itseään ja toisiaan kohti organisaation päämääriä. (Houghton, Neck & Manz 2003, 133 – 135). Myös hajaantunut johtajuus painottaa vaatimusta yhä enemmän huomion kiinnittämisestä niihin johtajuuden prosesseihin ja taitoihin, jotka eivät ole yhteydessä viralliseen johtajuuteen. Brymanin mukaan Vanderslicen (1988) tutkimukset osoittavat, että johtajuusfunktiot voivat ilmetä ilman virallista johtajuutta,

mutta vain jos johtajuus on hajaantunut kollektiivisesti ja laajasti koko organisaation alueelle. Tutkimus osoitti, että tällainen organisaatio ei suinkaan ole johtajaton, vaan pikemminkin kylläntynyt johtajuudesta (not leaderless but leaderfull). (Bryman 1999, 33 – 34). Jaettua johtajuutta on paljon kritisoitu johtajattomuutena ja hällä väliä - johtamisena (vrt. laissez-faire –keskustelu), mutta jaettu johtajuus voidaan nähdä myös johtajuuden kylläntymisenä. Tosin tällainen näkemys edellyttää johtajuuden käsitteellistä tarkastelua ja paluuta määrittelemään johtajuus uudelleen. Vasta silloin, kun johtajuus nähdään suhteissa, dialogissa ja vuorovaikutuksena, niin tullaan siihen tulokseen, että jaettu johtajuus ei ole suinkaan johtajuudettomuutta, vaan pikemminkin päinvastoin johtajuudella kyllästettyä.

Johtajuustutkimuksen lähestymistavoissa on nähtävillä myös teorioiden välistä keskustelua siitä onko johtajuus ominaisuus joka ihmisillä yksinkertaisesti joko on tai sitten ei ole? Vai onko johtajuutta mahdollisuutta oppia ja kehittää edelleen? Usein kuulee sanottavan että ”se vaan on johtajatyyppejä” ja että ”jotkut eivät vain ole syntyneet johtajiksi”. Johtajan ominaisuuksiin keskittyvistä teorioista on vahvasti luettavissa rivien välistä, että johtajuus on synnynnäinen ominaisuus ja sen oppiminen on vaikeaa, jopa mahdotonta – toisin sanottuna luonnotonta. Teoria on hyvä esimerkki johtajuuden puheen valtaapitävästä ominaisuudesta. Johtajuustyyliteoriat ja myös osa tilannesidonnaisista johtajuusteorioista luetti rivien välistä, että tietynlaiset johtajat sopivat tietynlaiseen johtamistilanteeseen (johtajuusaktiin). Ehkä vasta kontingenssiteoriat (soviteteoriat) antoivat olettaa, että erilaisissa tilanteissa oli hyödyllistä käyttää erilaista johtajuustyyliä. (esim. Bryman 1999, 27 – 31). On kuitenkin näkyvissä, että johtajuus nähdään yhä enemmän kehitettävänä ja opittavana elementtinä. Tunneälyn tutkija Daniel Goleman väittää tunneälyn olevan ehkä merkittävin ennuste hyvälle johtajuudelle ja hän esittelee erilaisia tekniikoita kehittää tunneälyä suhteessa johtajuuteen ja siten johtajuuden aktiivista kehittämistä sekä oppimista. (Goleman 1998, 83). Ellen Van Velsor ja Cynthia McCauley taas esittävät Center for Creative Leadership keskuksen kehittäneen merkittävän johtajuuden kehittämisohjelman, joka muutaman ydinkäsitteen avulla pyrkii kehittämään johtajaa

henkilökohtaisella tasolla, ja siten myös johtajuuden tasolla, suhteessa organisaatioympäristöön ja alaisiin. (Van Velsor & McCauley 2003). Johtajuuden opittavuuden ja kehitettävyyden elementti on jaetun johtajuuden kannalta perustavaa laatua oleva tekijä. Näin ymmärrettynä voidaan ajatella, että tiimin jäsenet voivat kehittää itsessään ominaisuuksia ottaa välillä johtajuuden lähteitä käyttöönsä ja samalla myös oppia näkemään jaetun johtajuuden välttämättömät ehdot tiimioppimisen näkökulmasta.

Van Velsor kollegoineen puhuvat johtajuusrooleista ja johtajuusprosesseista, joissa kuka tahansa henkilö voi osoittaa tehokkuutta johtajuuden suhteen. Johtajuusprosessit voisivat ikään kuin toimia lähteenä jo aiemmin esitetylle johtajuusakti-käsitteelle, sillä hyväksyessämme prosessinäkökulman, niin miksemme samalla puhuisi johtajuudesta aktina. Näin ollen suomen kielessä tipahtaisi pois kapea-alainen näkemys johtajuudesta ominaisuutena, kun enää ei puhuttaisi pelkästä johtajuudesta, vaan johtajuusaktista, joka sisältäisi sekä ominaisuus-, että prosessinäkökulman. Van Velsor esittää, että useimmat ihmiset jossain vaiheessa elämänsä ottavat johtajuusrooleja ja osaa johtajuusprosesseihin sosiaalisessa kontekstissa, esimerkiksi niissä organisaatioissa, joissa he toimivat. ”Johtajiksi ja ei-johtajiksi” kategorisoinnin sijaan pitäisi puhua mieluummin näkemyksestä, jonka mukaan jokainen henkilö voi kehittää ominaisuuksiaan kehittyäkseen paremmiksi johtajuuden rooleissa ja prosesseissa. Johtajuuden oppimisenäkökulma on selkeä, sillä väite kuuluu, että aikuiset voivat kehittää sellaisia kapasiteetteja, jotka mahdollistavat kehittymisen tehokkaassa johtajuudessa. Tämä tapahtuu johtajakehittämistyön kautta (leader development work) ja tämän kehittymisen taustalla vaikuttavat kolme ydintekijää: arviointi (assessment), haasteet (challenge), tuki (support). (Van Velsor et al. 2003, 1 – 4).

Yukl:n mukaan on selvästi nähtävillä, että kautta historian johtajuustutkimus on keskittynyt yksinomaan johtajaan. Ja edellä esitetyn mukaan, milloin johtajan persoonallisuuteen, ja milloin taas johtajan käyttäytymiseen tai karismaan keskittyen.

Toisaalla Yukl huomauttaa monitahoisten vaikutusprosessien tutkimisen haastavuuden verrattuna pelkästään johtajasta johdettavaan suuntautuvien yksisuuntaisten vaikutusten analysointiin. Nähdäkseni tässä voisi olla yksi niistä tekijöistä miksi johtajuustutkimusta on dominoinut yksilökeskeinen näkökulma. (Yukl 2002, 20 – 22 & 459). Mielenkiintoinen huomio siitä miten englannin kielessä termi johtaja (leader) esiintyy lähes poikkeuksetta yksikkö muodossa, kun taas päinvastoin alaiset (followers) tai ryhmän jäsenet (members) on aina monikossa. Kielen käytössä tämä tarkoittaa, että johtaja eli tietty yksilö nostetaan aina muiden yläpuolelle. (Seer, Kellers & Wilkerson 2003, 91). Huomio voidaan siirtää myös suomenkieliseen keskusteluun johtajasta ja alaisista.

2.1.1. Jaetun johtajuuden mahdollisuus johtajuuden määritelmässä

Jaettu johtajuus ei suoranaisesti istu johtajuuden määritelmiin, mutta siitä huolimatta johtajuuden määritelmistä löytyy suoranaisia viitteitä jaetun johtajuuden mahdollisuuksiin. Kuten edellä jo esitetty ainakin Van Velsor tunnistaa johtajuusrooleissa ja johtajuusprosesseissa sellaisia elementtejä, jotka mahdollistavat jaetun johtajuuden, eivätkä sulje johtajuuden jakamista pois johtajuuden määrittelyssä. Myös johtajuusteoriat, joiden mukaan johtajuus on opittavissa ja kehitettävissä oleva ominaisuus tekevät oikeutta jaetulle johtajuudelle. Näkemys karismaattisesta suurten tekojen johtajasta, jolle johtajuus on annettu syntymälahjana on ollut omiaan hidastamaan johtajuuden ja johtajuustutkimuksen kehittymistä siirtämällä johtajuuden jumalan käsiin syntymälahjojen määrittelyvaiheeseen. (Esim. Van Velsor et al. 2003 & Goleman 1998). Edellä mainitun näkee vaikuttavan etenkin veteraanipolven ennakkoletuksiin johtajuudesta. Mahdollisesti heidän käytännön kokemuksensa armeijaympäristöstä vahvistaa käsitystä, että johtajuus on vain tietyille henkilöille kuuluva etuoikeus. Kuitenkin esimerkiksi Shamirin ja Lapidotin mukaan jopa niinkin hierarkkisessa organisaatiossa kuin armeija on johtajuus jaettua. Tapauksien kohdalla joissa näin ei ole näyttää olevan negatiivisia vaikutuksia organisaation tai ryhmän suoriutumiseen. (Shamir & Lapidot 2003, 237).

Van Seter taas esittää johtajuuden olevan monimutkainen vuorovaikutuksellinen prosessi. Johtajuus ei myöskään ole ainoastaan johtajassa ilmenevää, vaan ilmenee laajemmin kaikilla organisaation tasoilla. Tulevaisuuden johtajan tulee myös omaksua uusi näkemys vallan suhteen. Dominoiva valta tulee korvata jaetun johtajuuden tyylin mukaisella voimaannuttavalla ja luottamukselle perustuvalla vallalla. (Van Seters et. al. 1990, 40 – 41). Perinteinen organisaatioiden valtakäsitys olisi hyvä kyseenalaistaa laajemminkin taholla. Mielestäni Foucault'n valtakäsityksen sovellukset organisaatiomaailmassa ilmentävät tarvetta tarkastella johtajuudenkin valtakäsityksiä uudesta näkökulmasta.

Brymanin mukaan Stodgill määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa vaikutetaan organisoidun ryhmän aktiviteetteihin, jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin (Bryman 1999, 26.) Tällainen perusmääritelmä ei ota kantaa siihen onko tämän vaikutusprosessin aikaansaaja yksilö, vai tapahtuuko vaikutus ryhmän aktiviteetteihin useamman kuin yhden henkilön toimesta. Ainakaan määritelmä ei rajaa jaettua johtajuutta pois johtajuuden kentältä. Lisäksi Bryman erottaa tekijöitä, jotka yhdistävät useampia johtajuuden määritelmiä. Kyse on vaikutusprosessista, jossa johtajalla on vaikutusta suhteessa toisten toimintaa ja tämän lisäksi vaikutusprosessi saa muotonsa aina ryhmäkontekstissa. Kolmanneksi johtaja vaikuttaa ryhmän toimintaan suhteessa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Ibid.) Brymanin määritelmässä näkyy yksittäinen johtaja, mutta toisaalta myös johtajuuden vaikutusprosessi, jonka lähde saattaa olla peräisin useammaltakin kuin yhdeltä henkilöltä. Voidaan ajatella sana johtaja korvattavan monikolla johtajat, tai vaihtoehtoisesti sanalla tiimi.

Northousen johtajuuden määrittely on jaetun johtajuuden kannalta hieman ristiriitainen, sillä toisaalta hän näkee johtajuuden yksilön vuorovaikutuksena ryhmän tavoitteisiin nähden. Toisaalta prosessinäkökulman vuorovaikutussuhteiden painottaminen tekee Northousen mukaan johtajuudesta kaikkien saavutettavissa olevaa, eikä se rajoitu pelkästään muodolliseen johtajaan. Johtajuusaktin lähde voi siis olla peräisin

useammalta henkilöltä ja suoranaisesti mahdollistaa jaetun johtajuuden Northousen johtajuuden määritelmässä. (Northouse 2004).

Yukl:lle johtajuus on selvästi vuorovaikutusprosessi, joka käsittää useita henkilöitä, eikä sitoudu pelkästään yksittäiseen johtajaan. Lisäksi useat johtajuusfunktiot voivat olla suoritettuina useiden eri ryhmän toimintaan vaikuttavien henkilöiden kesken. (Yukl 1998, 3). Sharimin ja Lapidotin mukaan useat kirjoittajat näkevät johtajuusfunktioiden tulevan toteutetuksi joko yksittäisen johtajan (vertikaalinen johtaja), kahden yksilön (co-leadership) tai sitten ryhmän tai jopa kokonaisen tiimin toimesta (jaettu johtajuus). (Shamir & Lapidot 2003, 236.) Jopa jaetun johtajuuden kriitikko Edwin A. Locke jättää jaetun johtajuuden mentävän aukon johtajuuden määritelmässään. Hänen mukaansa johtajuus on prosessi toisten vaikuttamiseksi toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Hätäillen Locke jatkaa, että kuitenkin suurinosa ihmisistä ymmärtäisi tämän nimenomaan johtajasta alaisiin tapahtuvana vaikutuksena, eikä päinvastoin: "It does not preclude lateral influence, but most people would interpret it to mean that the leader persuades subordinates". (Locke 2003, 271 – 272).

Sydänmaanlakka taas määrittelee koko johtajuuden älykkään johtajuuden kautta, joka on hänelle sellaista dialogia johtajan (tai johtajien) ja seuraajien välillä, jossa he yrittävät vaikuttaa toinen toisiinsa saavuttaakseen tehokkaasti jaetun vision ja organisaation tavoitteet. Prosessi toimii sellaisessa tiimi ja organisaatioympäristössä, jossa arvot ja kulttuuri ovat jaetut kulttuurin syvätasolla. (Sydänmaanlakka 2003, 11). Sydänmaanlakan johtajuuden määrittely viittaa suoraan jaettuun johtajuuteen, erityisesti siten, että hänen määrittelemä älykäsjohtajuus toimii jaetussa kulttuurissa. Sydänmaanlakka ilmaisee suoraan, että dialogin muodostuminen on mahdollista nimenomaisesti useamman kuin yhden johtajan ja näiden seuraajien välille.

2.2 JAETTU JOHTAJUUS

2.2.1 Jaetun johtajuuden määrittelyjä

Viime vuosina yhä useammat tutkijat ovat haastaneet individualistisen näkemyksen, väittäen johtajuuden olevan aktiviteetti, joka on jaettu tai levittäytynyt (shared or distributed leadership) organisaation jäsenten kesken ympäri organisaatiota. Esimerkkinä johtajuudesta aktiviteettina Craig Pearce ja Jay Conger esittävät yksilöiden voivan tietyn tilanteen vaatimusten mukaisesti nousta tämän tilanteen tasalle ja ilmentää johtajuutta, sekä tarvittaessa perääntyä ja antaa muiden johtaa toisen tyyppisissä tilanteissa. Toistaiseksi kuitenkin jaetun johtajuuden dynamiikan ja mahdollisuuksien ymmärtäminen on vielä suhteellisen alkeellista. Johtajuustutkimuksen pitäisi keskittyä lisäämään ymmärrystämme jaetun johtajuuden ilmiön ulottuvuuksista. Millä tavalla jaetun johtajuuden dynamiikka toimii, millaisten teorioiden puitteissa toimitaan, mitkä ovat jaetun johtajuuden määräävät tekijät. Lisäksi miten jaettua johtajuutta arvioidaan ja millaista merkitystä sillä on käytännön tasolla, sekä tulevaisuuden tutkimuksen suuntauksista. (Pearce & Conger 2003a, xi). Toisaalla Pearce ja Manz määrittelevät jaetun johtajuuden olevan tiimin sisällä jatkuva vuorovaikutusprosessi, jossa viralliset ja epäviralliset johtajuudet vuorottelevat kulloisenkin tilanteen vaatimusten mukaisesti: "Shared leadership occurs when all members of a team are fully engaged in the leadership of the team: Shared leadership entails a simultaneous, ongoing, mutual influence process within a team, that involves the serial emergence of official as well as unofficial leaders. In other words, shared leadership could be considered a case of fully developed empowerment in teams." (Pearce & Manz 2005, 133 – 134). Jaettu johtajuus on sellaista johtajuutta, joka voidaan jakaa tiimin jäsenten kesken, kierrättäen johtajuutta niille henkilöille, jotka omaavat johtajuuden avain tiedot, taidot ja kyvyt tilanteissa, joita tiimi kohtaa kullakin hetkellä. (Pearce 2004, 47).

Pelkistetyimmillään jaetussa johtajuudessa on siis kyse ryhmän vuorovaikutusprosessista johtajuustapahtumassa, jotta ryhmän tavoitteet mahdollistuisivat. "We define shared leadership as a dynamic, interactive influence

process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organization goals or both” Johtajuus siis nähdään aktiviteettina, joka voi olla jaettu tai levittäytynyt organisaation jäsenten kesken. (Pearce & Conger 2003b, 1).

Seibertin, Sparrowen ja Lidenin mukaan jaetun johtajuuden teorian kehittivät Craig Pearce ja Henry Sims (2000), kuvaten kuinka vuorovaikutus johtajuudessa ei ole pelkästään muodollisten johtajien etuoikeus, vaan se voi olla myös jaettu ryhmän tai tiimin jäsenten kesken. (Seibert, Sparrowe & Liden 2003, 173). Mayo, Meindl ja Pastor tosin viittaavat Pearcen jo vuonna 1997 teoretisoimaan malliin jaetusta johtajuudesta (Mayo, Meindl & Pastor 2003, 193). Hooker ja Csikszentmihalyi taas yhdistävät jaetun johtajuuden juuret työn muuttuvaan luonteeseen, sekä Druckerin (1995) tietotyön johtamisen teoretisointeihin. (Hooker ja Csikszentmihalyi 2003, 217). Kuitenkin jo huomattavasti varhemmin löytyy viitteitä jaetun johtajuuden kaltaisista teoretisoinneista ja niiden soveltuvuudesta organisaatioiden johtajuusongelmien ratkaisemiseen – kuten tulen myöhemmin osoittamaan.

Pearce ja Conger esittävät, että johtajuusparadigmaa on jo vuosikymmenet hiertänyt näkemys siitä, että johtajuus on vain ja ainoastaan johtajan ja alaisen välissä tapahtuvaa vaikuttamista. Tämä näkemys kyseenalaistetaan olettamalla, että johtajuus on aktiviteetti, joka voi olla jaettu tai jakaantunut organisaation jäsenten kesken. (Pearce & Conger 2003a, xi) On huomionarvoista, että heidän mielestään tarve tälle johtajuusmuutokselle tulee nimenomaan organisaatioiden sisältä, ympäristöön muutosreagoinnin paineista. Tästä kuitenkin lisää jäljempänä. Historiallisesti johtajuus on nähty yksittäiseen yksilöön ”johtajaan” liittyvänä, sekä hänen suhteisiin alaisiin nähden. Tästä johtuen johtajuus on pitkään ymmärretty ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi aktiksi ja huomio tutkimuksessa on keskittynyt tämän yksittäisen yksilön käyttäytymiseen, ajatusmalleihin ja toimintaan suhteessa näihin alaisiin. Tällainen

paradigma on jo pitkään hallinnut (ja kahlinnut – kirj. huomautus) johtajuus tutkimusta. (Pearce & Conger 2003b, 1 – 2).

Myös ruotsalaiset tutkijat ovat samoilla linjoilla raportissaan jaetusta johtajuudesta ruotsalaisessa työelämässä. Jaettu johtajuus muodossa tai toisessa voidaan nähdä tavaksi, jolla johtajat selviytyvät aikamme työyhteisön paineenalaisista tehtävistä (Döös et. al. 2005, 7.) Jaettu johtajuus on tuloillaan laajalla rintamalla työelämän käytäntöihin, ainakin tavoiteohjelmien osalta. Ei pelkästään länsimaisessa kontekstissa, vaan myös laajemmin useissa kulttuuriympäristöissä. Tästä hyvänä esimerkkinä Dominikaanisen tasavallan kansallispankin johtamiskäytäntöjen kehittämisraportti, jossa Esteban Villamayor esittää, että jaettu johtajuus ja henkilöstön kehittäminen tulee nähdä kolikon vastapuolina. (Villamayor 1998, 17).

Seibert, Sparrowe ja Liden taas omaavat poikkeavan näkemyksen jaettuun johtajuuteen. Heidän mukaansa jaettu johtajuus toimii ikään kuin siltateorian teorioiden välillä, jotka keskittyvät pelkästään muodolliseen johtajaan, sekä niiden teorioiden välillä, jotka keskittyvät yksinomaan täysin itseohjautuviin tiimeihin. Seibert ja kumppanit myöntävät Pearcen ja Simsin (2002) teoretisoinnin jaetusta johtajuudesta suhteellisen tasa-arvoisena vaikutusprosessina, mutta mieltävät jaetun johtajuuden lähestymistavan eritasoisten vaikutusmahdollisuuksien pohjalta huomattavasti realistisemmaksi. Toisin sanoen he eivät lähtisi tarkastelemaan jaettua johtajuutta pohjalta, jossa johtajuusaktissa jokainen tiimin jäsen voisi vaikuttaa tasa-arvoisesti tehokkaan johtajuuden aikaansaamiseksi. Vaan pikemminkin tilannetta pitäisi tarkastella realistisemmasta näkökulmasta hyväksymällä erilaiset vaikutusmahdollisuudet tiimin jäsenten kesken. (Seibert, Sparrowe, & Liden 2003, 172 – 173).

Burke, Fiore ja Salas määrittelevät jaetun johtajuuden johtajuusfunktion siirroksi tiimin jäsenten kesken, jotta tiimin jäsenten vahvuudet tulevat parhaalla mahdollisella tavalla

johtajuusaktin käyttöön, siten että ympäristön vaatimuksiin kyettäisiin vastaamaan mahdollisimman kyvykkäästi. Lisäksi he kirjallisuuden perusteella näkevät jaettuun johtajuuteen kaksi lähestymistapaa. Ensinnäkin jaettu johtajuus nähdään olevan levittäytynyt ympäri organisaatioyksiköjä. Toiseksi jaettu johtajuus on johtamismalli, joka pohjautuu ajatukseen, että työn suorittamisen tasolla tiedetään parhaiten työn vaatimukset ja siten myös siltä tasolta löytyy parhaat edellytykset johtajuuslähteeksi. (Burke, Fiore, Salas 2003, 105). Houghtonille ja kumppaneille jaettu johtajuus on yhteisöllinen tiimiprosessi, jossa tiimin jäsenet jakavat johtajuuden avainroolit. Tiimin jäsenet jakavat vastuun vaikuttaakseen ja ohjatakseen toisia tiimin jäseniä hyödyntäen erinäisiä johtajuuselementtejä, joita tarvitaan johtajuudenlähteeksi kussakin tilanteessa. (Houghton, Neck & Manz 2003, 125). Yukl:lle taas jaettu johtajuus on vastavuoroinen prosessi useiden toimijoiden kesken. (Yukl 2002, 504 – 505).

Sydänmaanlakalle jaettu johtajuus on sellaista dialogia johtajan (tai johtajien) ja seuraajien välillä, jossa he yrittävät vaikuttaa toinen toisiinsa saavuttaakseen jaetut visiot ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Tällainen prosessi toimii sellaisessa tiimi- ja organisaatioympäristössä, jossa arvot ja kulttuuri ovat jaetut. Tällaista johtajuutta Sydänmaanlakka kutsuu älykkääksi, modernien organisaatioiden johtajuusmalliksi, jossa johtajuusvastuu on usein jaettu ja joskus jopa johtajuusroolia voidaan kierrättää ryhmän jäsenten kesken. (Sydänmaanlakka 2003, 11; 64).

Holmberg ja Söderlin (2004) määrittelevät jaetun johtajuuden sellaiseksi tilanteeksi, jossa kaksi henkilöä jakavat johtajan tehtävät täysipäiväisenä työnä, siten että molemmat vastaavat solidaarisesta tehtävänjaosta. Döös in mukana taas tämä näkemys on lähempänä yhteisjohtajuutta (samledarskap), kuin jaettua johtajuutta. Lambert-Olsson taas määrittelee jaetun johtajuuden yhteispäätöksenteoksi, jossa johtajilla voi olla erilaisia tehtäviä, mutta päätöksenteossa heidän tulee olla yksimielisiä ja sitoutua yhteiseen päätökseen. Döös in mukaan tämä määritelmä on lähellä funktionaalista jaettua johtajuutta. (Döös et. al. 2005, 16). Döös ja kumppanit taas itse määrittelevät jaetun johtajuuden tilanteeksi, jossa kaksi tai useampi johtaja jakavat

johtajan tehtävät siten, että molemmat ovat esimiehiä samalle työntekijäryhmälle ja heillä molemmilla on yhteinen vastuu kontollaan. He vastaavat vähintään yhdestä yhteisestä vastuualueesta, mutta kuitenkin molemmilla voi olla lisäksi myös omia vastuualueitaan. Muodollinen jaettu johtajuus taas tarkoittaa sitä, että edellä esitelty jaettu johtajuus on virallisesti määritelty. (Döös et. al. 2005, 27).

Ruotsalaisessa työelämässä jopa yli 40% johtajista jakaa johtajuutta jollakin tavalla. Johtajuuden jakaminen tarkoittaa tässä yhteydessä jakamista kahden tai useamman henkilön kesken. Viisi prosenttia johtajista jakaa johtajuuden kaikkein syvimmän muodon yhteisjohtajuuden kautta (sammanledarskap). Ruotsalaisen työelämän johtajuustutkimuksen mukaan johtajuuden jakaminen on yleisempää keskisuurissa ja pienissä yrityksissä, mutta yhtä yleistä miesten ja naisten keskuudessa. Naiset tosin jakavat johtajuudet virallisella tasolla useammin kuin miehet, jotka taas jakavat johtajuutta mieluummin epävirallisella tasolla. (Döös et. al. 2005, 5).

O'Toole ja kumppanit määrittelevät jaetun johtajuuden lähteiksi ja syntytyavoiksi mm. Sellaisen tilanteen, jossa yrityksen perustajat luovat jaetun johtajuuden periaatteet yritykseen. Yrityksen apuperustajat (co-founders) voivat nousta tasavertaisiksi yrityksen johtamisessa, jolloin syntyy jaettua johtajuutta. Toiseksi jaettu johtajuus voi nousta työntekijöiden työnjaon käytännöistä. Lisäksi jaetun johtajuuden käytännöt voivat syntyä esimerkiksi toimitusjohtajan päätöksellä uudistaa johtamista nostamalla hänen rinnalleen toinen tai useampia henkilöitä tasavertaiseksi johtajaksi. (O'Toole, Galbraith & Lawler 2003, 254 – 255). Lisäisin tähän listaan vielä tiimityön johtamisen tehostamisen kehitysohjelmat, joiden kautta ajetaan jaettua johtajuutta sisään tiimin käytäntöihin tavoitteena parantaa tiimin jäsenten tietotaidon hyödyntämistä tiimiympäristössä.

2.2.2 Mutta miksi juuri nyt?

Useat tutkijat näkevät jaetun johtajuuden ajankohtaisuudelle selityksen tiimipohjaisen työn organisoinnin vaatimuksen uudenlaisesta johtajuudesta – tämä koskee erityisesti tietotyötä. Lisäksi globaalit ja muuttuvat toimintaympäristöt vaativat päätöksentekoa yhä nopeammin ja yhä lyhyemmällä valmisteluajalla. Kaikkiaan päätöksentekoympäristö on niin kompleksinen, että yhdellä johtajalla ei ole enää riittäviä tietoja ja taitoja itsenäiseen päätöksentekoon. (Esim. Döös et. al. 2005, Sydänmaanlakka 2003, Karkulehto & Virta 2006, Pearce & Manz 2005, Burke, Fiore & Salas 2003, Houghton, Neck & Manz 2003, Avolio, Sivasubramaniamm Murry, Jung & Garger 2003, Hooker & Csikszentmihalyi 2003).

Jaettu johtajuus on noussut esille teoreettisena ilmiönä käytännön tarpeista. Muuttuva ympäristö pakottaa etsimään ratkaisuja sellaiseen tilanteeseen, jossa yksittäinen johtaja ei enää kykene yksin omaamaan tarvittavia kykyjä ratkaisujen tekemiseen. (Esim. Burke et. all. 2003, 117; Houghton et. all. 2003, 123). Näitä muutospaineita heijastelee esimerkiksi Pentti Sydänmaanlakan älykkäitä organisaatioita käsittelevän väitöskirjan ehdotukset paradigmanmuutoksesta teollisista organisaatioista kohti jälkiteollisia organisaatioita. Sydänmaanlakka esittää kahdenkymmenen kohdan ehdotuslistan muutoksesta byrokraattisista organisaatioista kohti orgaanisia ja tiimipohjaisia organisaatioita. Hänen mukaansa johtajuuskäsityksessä täytyy muutoksen tapahtua personalisoiduista ”suuri mies” -teorioista kohti jaettua johtajuutta. Sydänmaanlakka tekee omalta kannaltani mielenkiintoisen ja samalla perustavaa laatua olevan esityksen muutoksesta kapeasta ihmiskuvasta kohti kokonaisvaltaista ihmiskuvaa. Hänen mukaansa tulee tarkastella uudelleen esimerkiksi työmotivaatioon liittyviä seikkoja. (Sydänmaanlakka 2003, 181).

O’Toole ja kumppanit näkevät jaetun johtajuuden tulemisen ilmeiseksi, sillä jo pidemmän aikaan yksilöjohtajuudessa on rakennettu varajärjestelmiä (varajohtajat) siltä varalta, että yksittäinen johtaja on kykenemätön ratkaisemaan johtajuushaasteita.

Historia on osoittanut, että liiketoiminta joka perustuu pelkästään yhteen henkilöön on hyvin haavoittuvainen. Lisäksi nykypäivän yritysmaailmassa on aivan liikaa huomioon otettavia asioita, jotta yksittäinen henkilö voisi itsekseen pitää ohjaksia käsissään joka hetki ja jokaisen muuttujan suhteen. (O'Toole et. al. 2003, 252).

Edellä mainitut vaatimukset tiimipohjaisesta työnjärjestämisestä ovat tuoneet mukanaan vaatimuksia myös johtajuuden muuttamiseksi joustavammaksi ja laajemmin organisaation eri tasoille jakautuvaksi. Tähän ovat olleet vaikuttamassa useat eri seikat. Ensinnäkin sen tosiasian näkeminen, että senioriteettiperiaatteella johtajuutta toteuttava henkilö ei välttämättä pidä hallussaan relevanttia ja riittävää tietoa päätösten tekemiseen muuttuvassa ja kompleksisessa ympäristössä. Itse asiassa organisaation alemman tason henkilöt voivat omata paremmat tiedot päätöksentekoa varten. Toiseksi nopeudesta on tullut yksi organisaatioiden toiminnan tärkeimmistä menestystekijöistä, joillakin jopa ydinosaamiseen asti. Tällaisessa tilanteessa ei ole varaa työntää päätöksentekoa aina yläportaaseen asti, vaan johtajuuden pitää olla jaettu laajemmalle organisaatioon, jotta turvattaisiin organisaation nopeampi reagoitivaste. Kolmanneksi senioriteettiperiaatteella valitut johtajat kohtaavat suuria paineita omata tarvittavat tiedot kompleksisessa ja globaalissa toimintaympäristössä tapahtuvaan päätöksentekoon. Nämä vaatimukset huomioonottaen joissakin organisaatioissa on jo nyt käytössä toimintakäytäntöjä, joissa esimerkiksi toimitusjohtajuus on jaettu kahden tai useimman henkilön kesken. (Pearce & Conger 2003b, 2003a, 2 – 3).

Pearcelle ja Manzille juuri tietotyön lisääntyminen, sekä alaisten kokemuksen ja tietotaidon lisääntyminen aiheuttavat vaatimuksia tarkastella uudelleen perinteistä johtajuusparadigmaa. (Pearce & Manz 2005, 134). Karkulehdon ja Virran tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan taas perinteiset, teollisen yhteiskunnan aikaiset, johtamismallit on kyseenalaistettu viimeaikaisessa johtajuuskeskustelussa voimakkaasti. Muuttunut työelämä vaatii katsauksen mukaan uudenlaiset johtamismallit, eikä esimerkiksi innovaatioita kyetä enää toteuttamaan vanhentuneilla

johtamismalleilla. Muutospaineet johtajuusmenetelmien suhteen ovat huomattavat. (Karkulehto & Virta 2006, 144). Döös in mukaan syinä jaetun johtajuuden esiinmarssille nähdään mm. globaalit ja yhä kompleksisemmat markkinat. Lisäksi fuusiot ja yritysostot luovat tilanteita, jossa kumppanuus ja yhteistyö ovat yhä suuremmassa arvossa kuin kenties koskaan aikaisemmin. (Döös et. al. 2005, 14).

Ropon ja kumppaneiden mukaan johtajuuskäsityksen muutospaine johtuu koneorganisaationkäsitteiden muuttumisesta kuvaan elävästä ja vuorovaikutteisesta verkostoyhteisöstä. Moninaisuuden lisääntyttyä yhdellä ihmisellä ei ole enää käsillä tarvittavia taitoja ja tietoja menestyksekkääseen johtamiseen. Johtamiskäytännöistä on tullut eri organisaatiotasojen sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemejä. (Ropo et. al. 2005, 19).

Yhä enemmän kompleksisissa organisaatioympäristöissä, etenkin tietotyön suhteen, on käynyt mahdottomaksi, että yksi henkilö omaisi tarvittavat tiedot, taidot sekä kyvyt johtaa ja tehdä päätöksiä yksinään. Johtajuuden muutospaineita tulee sekä ylhäältä, että alhaalta. Yhtäältä globaali kilpailuympäristö pakottaa yritykset hakemaan kilpailuetua johtajuusmenetelmistä, siten että saadaan aikaan organisaatio, joka on dynaamisempi, kykenee nopeampaan reagointiin ja saa koko organisaation tietotaidon johtajuusaktin käyttöön. Toisaalta alhaalta tulevat muutosvaatimukset perustuvat yhä koulutetumman työvoiman haluun vaikuttaa työhönsä ja työmotivaatioiden lisääntymiseen pelkän tiliotteen porkkana-efektiä laajemmalle tasolle. (Pearce & Manz 2005, 132).

Nähdäkseni johtajuustutkimukselle on ensisijaisen tärkeää tarkastella liiketaloustieteessä vallitsevaa kapeaa ihmiskäsitystä. Kuitenkin jo tällä hetkellä liiketaloudellisessa ajattelussa vaikuttaa vaihtoehtoisia ajattelijoita. Taloustieteissä tulisi keskittyä kuuntelemaan enemmän sellaisia ajattelijoita kuin esimerkiksi ekonomian

Nobel-palkittua intialaista ekonomi-filosofia Amartya Senia. Hän kyseenalaistaa talouselämän yleisesti hyväksytyn lähtökohdan eli oman edun tavoittelun, osoittaessaan että ei ole olemassa todisteita niille väitteille, joiden mukaan omien intressien maksimointi tuottaisi parhaan mahdollisen lähestymistavan ihmisten käyttäytymiseen taloustieteellisessä lähestymistavassa. Lisäksi hän jatkaa, ettei oman intressin tavoittelu väistämättä johda optimaaliseen taloustieteelliseen perusasetelmaan. Senin mukaan taloustiede sai alkunsa osana etiikkaa, mutta kuitenkin matemaattisrationaalinen puoli on saanut yliotteen taloustieteellisessä tutkimusotteessa – tätä seikkaa pitäisi pyrkiä tarkastelemaan uudelleen. (Sen 1987, 1 – 2).

Jotta organisaatiomaailman uusiin haasteisiin kyetään vastaamaan, on välttämätöntä tarkastella uudelleen myös johtajuusjärjestelmät ja -mallit – ja erityisesti kuva yksinäisestä sankarijohtajuudesta. “To fully prepare organizations for the leadership challenges of tomorrow, we need to abandon some popular mythology regarding the very meaning of leadership. The leadership mythology to which we refer is the preoccupation with a top heavy model – the glorified chief executive officer, or CEO – of leadership.” (Pearce & Manz 2005, 130).

2.3. Jaetun johtajuuden taustateoriat

Mikään ei tapahdu hetkessä ja kaikella on taustansa, näin etenkin tieteellisen tiedon muodostumisessa – jaettu johtajuuskaan ei tässä suhteessa tee poikkeusta. Vaikka jaettu johtajuus on jollakin tapaa kumouksellinen näkemys johtajuudesta, jota vahvistaa kyseenalaistamisen runsas määrä, niin sen viitteitä voidaan löytää useista viimeisimmistä ja myös mitä perinteisimmistäkin johtajuusteorioista ja johtajuusmalleista.

Vaikka jaetusta johtajuudesta puhutaan uutena johtamiskäytäntönä, niin siitä on löydettävissä useita viitteitä johtamistutkimuksen vanhoihin teorioihin, jopa muutamisiin klassikoihin asti. Ja vaikka johtajuustutkimusta on hallinnut voimakkaasti komentoon ja kontrolliin perustuvat mallit, niin muutamat aikalaisiaan eri tavalla nähneet teoreetikot nousivat hetkittäin esiin johtajuusteorioiden valtavirrasta.

Mary Parker Follett'n klassisessa organisaatioteoriassa tilanneriippuvuusteorioista (the law of the situation) löytyy vahvoja viitteitä jaetun johtajuuden teoriasta. Teoria väittää, että muodollisesti osoitetun johtajan sijaan meidän tulisi seurata sitä henkilöä, jolla on eniten tietoa sillä hetkellä käsillä olevassa tilanteessa. Parker on tunnettu yhtenä merkittävimmistä organisaatioteoreetikoista, mutta valitettavasti aikalaiset ja aikakausi kyseenalaistivat voimakkaasti hänen vuosikymmeniä aikaansa edellä olevan ajattelunsa. Yhä edelleen on nähtävillä samaa käyttäytymistä, kun jaettua johtajuutta perustellaan ”johtamattomuutena”, silloin kun se ei sovi johtajuuden sisäiseen logiikkaan. Samoin globaali markkinatalous asettaa tiettyjä normeja johtamisen kehittämiseksi – toisaalta globaali toimintaympäristö nähdään yhtenä syynä siihen miksi yksilökeskeiselle johtajuudelle haetaan vaihtoehtoisia malleja. Follettin teoriat joutuivat 20- ja 30-luvun sosioekonomisessa tilanteessa talouselämän myllerryksen jalkoihin ja yhä edelleen, kuten jo tuolloin, vaikuttaminen johtamissuhteessa tapahtuu enimmäkseen yhteen suuntaan: ylhäältä alas. Toinen merkittävä sivupolku perinteisen johtajuuden tieltä tehtiin Bowersin ja Seashoren toimesta Mutual Leadership-käsitteeseen, jonka mukaan johtajuusvaikutus voisi tulla kollega-tasolta (peer), ja että tämä johtajuuden lähde vaikuttaa positiivisesti organisaation tuotoksiin. Perinteisen yksilöjohtajuus näkemyksen vahvuutta kuvaa se, että vaikka jo 1920-luvulla esitettiin jaettuun johtajuuteen viittaavia näkemyksiä, niin tutkijat ovat palanneet aiheen pariin tosissaan vasta 1990-luvun lopussa, vaikkakin tässä välillä on useita teorioita, joissa on vahvoja viitteitä ja teoriataustaa jaetulle johtajuudelle (taulukko1. Historical Bases of Shared leadership). (Pearce & Conger 2003b, 6 – 7).

Historical Bases of Shared leadership

Theory/Research	Key issues	Representative Author
Law of the Situation	Let the situation, not the individuals determine the "orders".	Follet (1924)
Human relations and social system perspective	One should pay attention to the social and psychological needs of employees.	Turner (1933)
Role differentiation	Members of groups typically assume different types of roles.	Mayo (1933), Barnard (1938) Benne and Sheats (1948)
Co-leadership	Concern the division of the leadership role between two people – primarily research examines mentor and protégé relationship.	Solomon, Loeffler, and Frank (1953) Hennan and Bennis (1998)
Social exchange theory	People exchange punishments and rewards in their social interactions.	Festinger (1954) Homans (1958)
Management by objectives and participative goal setting	Subordinates and superiors jointly set performance expectations.	Drucker (1954), Erez and Arad (1986) Locke and Latham (1990)
Emergent leadership	Leaders can "emerge" from a leaderless group.	Hollander (1961)
Mutual leadership	Leadership can come from peers.	Bowers and Seashore (1966)
Expectation states Theory and team member exchange	Team members develop models of status differential between various team members.	Berger, Cohen, and Zelditch (1972) Seers (1989)
Participative decision making	Under certain circumstances, it is advisable to elicit more involvement by subordinates in the decision-making process.	Vroom and Yetton (1973)
Vertical dyad linkage/leader member exchange	Examines the process between leaders and followers and the creation of in-groups and out-groups.	Graen (1976)
Substitutes for leadership	Situation characteristics (e.g., highly routinized work) diminish the need for leadership.	Kerr and Jermier (1978)
Self-leadership	Employees, given certain conditions, are capable of leading themselves.	Manz and Sims (1980)
Self-Managing work teams	Team member can take on roles that were formerly reserved for managers.	Manz and Sims (1987, 1993)
Followership	Examines the characteristics of good followers.	Kelly (1988)
Empowerment	Examines power sharing with subordinates.	Conger and Kanungo (1988)
Shared cognition	Examines the extent to which team members hold similar mental models about key internal and external environmental issues.	Klimoski and Mohammed (1994) Cannon-Bowers and Salas (1993) Ensley and Pearce (2001)
Connective leadership	Examines how well leaders are able to make connections to others both inside and outside the team.	Lipman-Blumen (1996)

Historical Bases of Shared leadership. (Pearce & Conger 2003b, 4 – 5).

Taulukossa 1. esitetyt johtajuusteorit ovat merkittäväällä tavalla vaikuttaneet jaetun johtajuuden teoreettiseen viitekehykseen. Esimerkiksi ihmissuhdekoulukunta ja ryhmärooliteorit ovat aikanaan muokanneet johtajuusilmastoa suotuisammaksi jaetun johtajuuden kaltaisille lähestymistavoille. Näistä 60-luvulle mennessä kehitetyillä teorioilla on siten ollut merkittäviä vaikutteita jaetun johtajuuden ilmaantumiseen. Ihmissuhteiden koulukunta ja sosiaalisen systeemin näkökulma (Human relations and social system perspective) avasivat yksilökeskeistä johtajuuskuvaa osoittamalla

työntekijöiden psykologisten edellytysten merkityksen työyhteisöille. Tämä puolestaan vaikutti siihen, että johtajuusaktia ei enää nähty yksisuuntaisena vaikutustapahtumana johtajasta alaiseen, vaan kompleksisempänä prosessina, jossa alaiset ja heidän tarpeensa vaikuttavat myös johtajaan. Ryhmäroolien teoria (Role differentiation in groups) taas osoitti, että myös alaiset voivat ottaa ja saada erilaisia rooleja työyhteisöissä, jopa sellaisia rooleja, jotka voidaan käsittää johtajuusrooleiksi. Lisäksi tutkimus auttoi tunnistamaan niitä vaikutusmahdollisuuksia, joita yksittäisillä työntekijöillä on muodollisen, osoitetun johtajan takana. (Pearce & Conger 2003b, 7 – 8).

Co-leadership teoria taas tarjosi mallin, joka hipaisi jaettua johtajuutta todella läheltä – etenkin viime vuosien tutkimus co-leadershipistä on käsitteellisesti hyvin lähellä jaetun johtajuuden käsitettä. Varhaisemmat tutkimukset käsittävät tilanteen, jossa johtajuus jaetaan simultaanisti organisaatiossa toimivien kahden yksilön kesken. Voidaan kuitenkin nähdä, että malli oli luonteeltaan vain yksi sovellus lisää vertikaalisen johtajuuden sovelluksiin, sillä se ei laajenna johtajuutta koko organisaation tasolle, vaan enemmänkin teoretisoi johtotason työnjakoa. Toinen hyvin läheinen malli jaetulle johtajuudelle on emergent leadershipin käsite, joka teoretisoi tilanteen jossa johtaja nousee sellaisen ryhmän sisältä, jossa vielä ei ole johtajaa. Malli tosin kuvaa enemmänkin vertikaalisen johtajuuden yhtä muotoa ja etenkin johtajan valinnan muotoa enemmän kuin aitoa jaettua johtajuutta. Teorian anti on se, että jaettu johtajuus voidaan nähdä jatkuvana sarjana näitä ryhmän sisältä nousseiden johtajien vaihtelua. (Pearce & Conger 2003b, 8 – 9).

Sosiaalisen vaihdon teoria ja osallistuva tavoitejohtaminen (social exchange theory & participative goal setting/MBO) puolestaan avasivat keskustelua suuntaan, jossa nähtiin ja hyväksyttiin johtajan sekä alaisten vuorovaikutus ja sen hyödyt. Esimerkiksi osallistuva tavoitejohtaminen perusteli yhteisten tavoitteiden asettamisen tehokkuuden ja näin tavoitteiden laadinnasta tuli yhteinen prosessi, eikä ylhäältä tullut käsky. (Pearce & Conger 2003b, 8 – 9). Edellä mainittujen lisäksi Pearce ja Conger esittelevät

kymmenkunta muuta teoriaa ja käsitettä, jotka pohjustivat jaetun johtajuuden käsitteellistämistä tullessa vuosituhaten vaihteeseen 70-luvulta lähtien. Näistä lyhyesti seuraavassa.

Expectation States Theory ja Team Member Exchange teorit kiinnittivät huomiota esimiehen ja alaisen, sekä tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen laatuun. Seers (1989) osoitti, että tiimin jäsenen statuksella eli arvoasemalla oli merkitystä vuorovaikutussuhteen laatuun muiden tiimin jäsenten kesken. Jaetun johtajuuden näkökulmasta merkittävää on, että teoria todisti mahdolliseksi tiimin jäsenelle saavuttaa johtajan takana asemaa, jossa mahdollisesti pystyisi vaikuttamaan tiimin toimintaan. Vielä merkittävämpää oli huomio tiimin jäsenten saavuttamaan asemaan riippuen erityistä osaamista vaativasta käsillä olevasta tehtävästä. Osallistuva päätöksenteko (Participative Decision Making) taas tarkasteli tilanteita, jolloin on arvokasta huomioida alaiset päätöksentekoprosessissa. Malli tunnistaa tiettyjä tilanteita, jolloin jaettu johtajuus on todennäköisesti enemmän tai vähemmän tehokkaampaa kuin ohjaavat vertikaalisen johtajuuden muodot. (Pearce & Conger 2003b, 10).

Vertical Dyad Linkage ja Leader Member Exchange teoreetikkojen mukaan johtajan tulee muuttaa johtamistyyliään alaistensa mukaan eli alaiset vaikuttavat siihen, miten johtaja käyttäytyy. Näin ollen myös alaisilla on rooli johtamisprosessissa. Teoria kuitenkin eroaa jaetusta johtajuudesta siinä, että se ei esitä johtamislähteen tulevan alaisilta, saati että tämä olisi edes mahdollista. Myös teoria johtajuuskorvaavuudesta (Substitutes for Leadership) tarjoaa käyttökelpoisen viitekehyksen jaetun johtajuuden ymmärtämiseksi. Teoria väittää, että rutinoituneet tilanteet voivat tarjota sosiaalisen lähteen johtajuudelle. Tässä mielessä jaettu johtajuus voisi toimia substituuttina eli korvaajana viralliselle johtajalle. Esimerkiksi voimakkaita visioita omaava tiimi ei välttämättä tarvitse visionääriä johtajakseen. (Pearce & Conger 2003b, 10 – 11). Rutinoituneiden tilanteiden lisäksi voitaneen ajatella asiantuntijaorganisaatio rutinoituneen innovaatioprosessin suorittajaksi.

Viimeisimmät tutkimukset itseohjautuvista tiimeistä (Self-Managing Work Team) ovat ottaneet selkeimmän askeleen argumentoidessaan jaetun johtajuuden käsitettä. Teoria keskittyy kuitenkin enemmän virallisesti nimetyin johtajan rooliin, kuin tiimin jäsenten rooliin johtajuusprosessissa. Näin ollen se ei mene riittävän pitkälle esittääkseen systemaattista lähestymistapaa tarkastella kuinka ja millä vaikutuksilla johtamisprosessi voidaan jakaa kokonaisuudessaan tiimin sisällä. (Pearce & Conger 2003b, 11 – 12).

Seuraajuuden (followership) ja voimaannuttamisen (empowerment) termeillä on ollut oma osansa jaetun johtajuuden idean kehittymiselle. Vaikka johtajuustutkimus ei ole ollut kovin kiinnostunut seuraajista (followers), niin muutamat tutkijat ovat kuitenkin kirjoittaneet auki roolin, joka followereilla on johtajuusprosessissa. Suurin osa tästä tutkimuksesta keskittyy määrittelemään mitä on hyvä ”seuraajuus”. Jaetun johtajuuden vallitessa ”seuraajuus” on dynaamisesti määrittynyt. Tämä johtaa siihen, että tarve hyvälle seuraajan, kuten myös johtajan, taidoille jokaisen tiimin jäsenen kohdalla on kohonnut. Tiimin jäsenten tulee olla kyvykkäitä selkeästi tunnistamaan milloin heidän pitää johtaa ja milloin olla johdettavana (seuraajana). Viime vuosien muutokäsitteessä empowerment on kysymys vallasta, mutta toisin kuin yleensä valta ymmärretään ylimpään johtoon liittyväksi tekijäksi. Voimaannuttamisessa ymmärretään vallan olevan keskittyntä. Työntekijöiden voimaannuttamisen järkevyyttä ajatuksessa, että ne jotka työskentelevät päivittäin tiettyjen asioiden parissa, ovat pätevimpiä tekemään päätöksiä juuri ko. tilanteisiin. Voimaannuttaminen tai vallan jakaminen tiimissä ei kuitenkaan ole sama asia, kuin jaetun johtajuuden esiin nouseminen tiimin sisällä. Jaettu johtajuus esiintyy niissä olosuhteissa, joissa tiimi aktiivisesti sitoutuu johtajuusprosessiin. Tällöin voimaannuttaminen on tarpeellinen mutta ei riittävä ehto jaetun johtajuuden kehittämiseksi tiimissä. (Pearce & Conger 2003b, 11 – 12).

Jaetut käsitejärjestelmät (shared cognitions) -teoria kuvaa ensisijaisesti tilanteita, joissa tiimi jäsenet jakavat samanlaiset ”mentaaliset kartat” mitä tulee tärkeisiin aspekteihin sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä. Jaetun kognition rooleihin on kiinnitetty voimakasta mielenkiintoa organisaatiotutkimuksen keskittyessä tiimeihin ja

kehittäessä syvempää ymmärrystä tiimidynamiikasta ja tiimitehokkuudesta. Teoria edistää ymmärrystämme jaetusta johtajuudesta tarjoamalla käsitteellisen viitekehyksen, jonka kautta johtajuus voitaisiin jakaa. Näyttää epätodennäköiseltä, että ilman samanlaisia mentaalisia malleja tiimin jäsenet eivät pystyisi tehokkaaseen keskinäisvuorovaikutukseen tiimin sisällä. Ilman näitä malleja jaetun johtajuuden potentiaalinen vaikuttavuus voisi olla rajoitettu. Niinpä jaetut käsitejärjestelmät tarjoavat vielä yhden käsitteellisen periaatteen lisää jaetulle johtajuudelle. Yhdistävä johtajuus (connective leadership) taas keskittyy johtajien kyvykkyyteen kehittää henkilöiden välisiä suhteita, sekä tiimin sisällä, että ulkoisessa verkostossa. Vaikkakin jaettu johtajuus keskittyy johtajuuteen tiimin sisäisessä maailmassa, niin yhdistelevän johtajuuden teoria auttaa jatkokehittäessä ulkoista fokusta tiimin johtajuus aktiviteetissa. (Pearce & Conger 2003b, 13).

Van Seters löytää johtajuusteorioiden uudelta aikakaudelta mielenkiintoisia viitteitä senioriteettiperiaatteella valitun johtajan ulkopuolelta tulevasta johtajuuden lähteistä. Rooliteoriat ja sosiaalisen näkökulman teoriat painottavat johtajuuden olevan sisällä suhteissa, eikä niinkään dominanssina johtajan suunnalta. Lähestymistapa esitti, että johtajuuden lähde voi joskus tulla myös alaisilta (from subordinates), eikä suinkaan aina johtajalta. Näissä teorioissa voidaan nähdä jaetun johtajuuden piirteitä, sillä yksilöjohtajuuden dominanssi joka ikisenä hetkenä kyseenalaistetaan. Anti-johtajuusaikakausi ei varsinaisesti puhu jaetusta johtajuudesta, vaan ennemminkin koko johtajuusdynamikan kyseenalaistamisesta; tällä aikakaudella esitettiin eräiden tutkijoiden toimesta radikaalisti jopa koko johtajuustermin kuoppaamista. Kyseisen aikakauden johtajuuden korvaavuusteorioissa (substitutes for leadership) voidaan nähdä malleja, jotka ovat rinnastettavissa jaetun johtajuuden vastaaviin. Kulttuuriaikakaudelta taas löytyy huomioita, joissa voimakkaan organisaatiokulttuurin katsotaan toimivan johtajuutta korvaavana tekijänä ja muodollista johtajuutta tarvitaan ainoastaan silloin, kun kulttuuri on heikkoa tai muutoksessa. Kulttuuripainotteisista malleista löytyy myös ensi kertaa huomioita johtajuuden painotuksesta kohti

johtajuuden laatutekijöitä ja samalla kyseenalaistamalla pelkkiin tehokkuuteen ja tuottavuusmittareihin perustuvat mallit. (Van Seters et. al. 1990, 35 – 38).

Jaetulla johtajuudella saattaa olla yhteisiä juuria myös jaetun hallinnoimisen käsitteen (shared governance) kanssa. Jaetun hallinnoimisen käsite esiintyi ensimmäistä kertaa 1970-luvun lopulla työntekijöitä voimaannuttavan työilmapiirin luomisen yhteydessä. (Root 2000, 95). Jaetun hallinnoimisen käsite näyttää olevan suosittu erityisesti sairaalamaailmassa, jossa mallilla on haettu apua lääkäreiden ja hoitajien johtajuuden eriarvoiseen asemaan. (esim. Root 2000; Bell 2000; O'May & Buchan 1999).

Ydinmäärittäminen jaetulle hallinnoimiselle on hajaannutetun hallinnon malli, joka antaa työntekijöille laajemmat valtuudet ja kontrollin työnsä suhteen, sekä mahdollistaa aktiivisen osallisuuden päätöksentekoprosessissa. Malli edellyttää, että jokainen ymmärtää sekä jaetun johtajuuden että jaetun hallinnoimisen periaatteet, prosessit ja käyttäytymislogiikan – mallissa kaikki pelaa. Mallin juuret löytyvät organisaatiotieteistä ja erityisesti asiakkuus-, sekä osallisuuskeskustelusta (stake holder). (O'May & Buchan 1999, 281 – 282). Myös jaettu hallinnoiminen ja sen implementointi vaatii aikansa, sillä kyseessä on kulttuurimuutoksen vaativa prosessi. Kestääkseen kulttuurimuutos tulee tehdä perusteellisesti ja hitaasti. (Root 2000, 102).

2.4.Kaksi näkökulmaa jaettuun johtajuuteen

2.4.1. Pragmaattinen lähestymistapa pohjoisamerikkalaisittain

Jaetun johtajuuden tutkimuksessa voidaan mielestäni erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa näkökulmaa ja on jopa havaittavissa tutkimussuuntauksien erottuminen toisistaan. Jaetun johtajuuden pragmaattista lähestymistapaa edustaa Pohjois-Amerikkalainen tutkimus, josta on esimerkkinä Craig Pearcen ja Jay Congerin artikkelikokoelma ”Shared Leadership: Reframing Hows and Whys of Leadership”.

Artikkelikokoelmasta on tulkittavissa hyvin pragmaattinen ote, joka pyrkii rakentamaan jaetun johtajuuden mallin ja esittelee käytännön tilanteita, joissa jaettu johtajuus toteutuu. Tästä esimerkkinä mm. kahden toimitusjohtajan malli. Toisenlaista näkökulmaa edustaa Arja Ropon ja suomalaisten tutkijakollegoidensa kirjoittama ”Jaetun johtajuuden särmät” –teos, joka toimii enemmänkin jaetun johtajuuden mahdollisuuksia maalailevana ja ennustavana lähestymistapana, kuin teoreettista mallia rakentavana. Tutkimusote on erittäin humanistinen ja feministisen tutkimuksen viitteitäkin tutkimusten taustalta löytyy. Ropo puhuu jaetusta johtajuudesta yhteiseksi tekemisenä, joka viittaa myös voimaannuttamiskeskusteluun (empowerment). Myös Pierce ja Conger mainitsevat jaetun johtajuuden yhteyden empowerment keskusteluun, mutta siitä näkökulmasta miten voimaannuttamiskeskustelu on avannut latuja jaetulle johtajuudelle. Jatkossa tarkastelen näitä kahta lähestymistapaa erikseen ja pyrin vetämään yhteen näiden lähestymistapojen ydinkohdat, sekä lisäksi pyrin tulkitsemaan jaetun johtajuuden olemusta näissä tutkimussuuntauksissa.

Perusoletuksena voidaan todeta, että jaettua johtajuutta ei käsitetäkään ulotettavaksi kaikkeen johtajuuteen, eikä kyseessä ole täysin virallista johtajuutta poissulkeva lähestymistapa. Ropon näkemys jaetusta johtajuudesta on tässä suhteessa radikaalimpi, sillä Ropon jaettu johtajuus läpäisee koko organisaation ja muuttaa täysin käsityksen johtajuuden luonteesta. Kun taas etenkin pragmaattisessa jenkkiläisessä tutkimuksessa jaettu johtajuus kytkeytyy vahvasti tiimien johtamiseen. Jaetun ja jakamattoman johtajuuden rinnakkaiden toiminta nähdään jopa tehokkaan johtajuuden ydinehtona. (Esim. Seers, Keller & Wilkerson 2003; O’Toole, Galbraith & Lawler 2003; Mayo, Meindl, Pastor 2003). Myös Sydänmaanlakka viittaa tiimien ja organisaatioiden johtamiseen, joissa on vahva jaettu kulttuuri ja arvot (Sydänmaanlakka 2001, 10.)

Pohjoisamerikkalainen liikkeenjohdontutkimus, ja siten myös valtaosa koko maailmanlaajuisesta johtajuustutkimuksesta, on yleensä hyvin pragmaattista ts. käytännöllispainotteista. Jaetun johtajuuden tutkimuksen lähestymistapa ei tee poikkeusta tässä suhteessa. Varsin monet tutkijat alleviivaavat aiheen tutkimattomuutta

ja tarvetta laajoille jatkotutkimuksille (esim. Seers, Kellers & Wilkerson 2003, 80; Burke, Fiore & Salas 2003, 117 – 118; Döös et. al. 2005, 9; 13). Siitäkin huolimatta pragmaattinen lähestymistapa ajaa rakentelemaan jaetun johtajuuden malleja, vaikkakin käsitteellisellä tasolla on vielä epäselvyyksiä. Edellisessä luvussa olen esitellyt jo useita teemoja ja teorioita, jotka ovat yhteydessä nyt esiteltävään pohjoisamerikkalaiseen jaetun johtajuuden teoriaan ja malleihin. Joten tässä luvussa täydennetään edellistä esitystä varsinaisilla jaetun johtajuuden mallinnuksilla.

Fletcherin ja Käuferin mukaan jaetun johtajuuden mallit käsittelevät uudelleen johtajuuden ”kuka” ja ”missä” kysymykset keskittyen tarpeeseen levittää johtajuuden vastuut ja tehtävät ympäri organisaatiota. Ne myöskin käsittelevät uudelleen johtajuuden ”mitä” kysymyksen perustellen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmenevän johtajuuden sosiaalisen ulottuvuuden. Johtajuuden ”kuinka” ja ”miten” kysymystä mallit perustelevat keskittyen niihin taitoihin ja kyvykkyyksiin, joita tarvitaan sellaisten olosuhteiden luomiseen, joissa kollektiivinen oppiminen voi tapahtua. (Fletcher & Käufer 2003, 24).

Cox, Pearce ja Perry hahmottavat jaetun johtajuuden malleja hyvin pragmaattisella otteella käsitellen lähinnä tuotekehittelyyn erikoistuneita tiimejä (New Product Development Team). Heidän mukaansa tuotekehittelyssä ollaan tekemisissä sellaisissa poikkitoiminnallisissa ja itsenäisissä tehtävissä, jotka voivat hyötyä huomattavasti jaetusta johtajuudesta. Tuotekehittely tiimien johtajat löytävät monesti itsensä tilanteessa, joissa heidän pitää johtaa asiantuntijoita ja tehtäviä, jotka ovat heille vähemmän tuttuja ja usein heidän auktoriteettinsa on vähäinen suhteessa näihin asiantuntijoihin. (Cox, Pearce & Perry 2003, 49 – 51). Cox ja kumppanit esittävät tiimeissä esiintyvän kahdenlaista johtajuuden lähdettä. Ensinnäkin tutkimuksissa nähdään nimetyn tai esiin nousseen johtajan (appointed or emergent leader) vaikutus tiimin johtajuusprosessissa ja toiseksi itsensä tiimin vaikutus johtajuusprosessissa. Näin jaetun johtajuuden käsite kuvaa sitä tilannetta, jossa tiimi toimii kollektiivisesti vaikutusvaltaa käyttäen. ”Under conditions of shared leadership, the relational fabric of

the team supplements vertical influence with lateral peer influence. As such, shared leadership is a collaborative, emergent process of group interaction in which members engage in peer leadership while working together. Shared leadership might emerge as a sort of behavioral mechanism through an unfolding series of fluid, situationally appropriate exchanges of lateral influence. In parallel, shared leadership might also emerge as team members negotiate shared understanding about how to navigate decisions and exercise authority.” (Cox et. al. 2003, 52 – 53.)

Cox ja kumppanit esittelevät käsitteellisen mallin jaetun johtajuuden roolista tuotekehitystiimissä. Varsinaisesti en kutsuisi heidän esittämäänsä malliksi, vaan hahmotelmaksi, jonka pohjalta nousee ehdotuksia jaetun johtajuuden hyödyistä tuotekehittelytiimin toiminnassa. Malli on kompleksinen ja sisältää useita eri muuttujia, joiden välisistä yhteyksistä artikkelin kirjoittajat esittävät ehdotuksia (propositions). Pääkomponenttina tuotekehittelytiimi-mallissa on jaettu johtajuus, johon vaikuttavat vertikaalinen johtajuus ja tiimin ominaispiirteet. Käsittäkseni näillä kahdella komponentilla on vaikutusta jaetun johtajuuden toteutumiseen tietyissä olosuhteissa. Tutkijoiden oletus on, että tietyissä olosuhteissa jaettu johtajuus vaikuttaa tiimin vasteisiin (responses) ja sitä kautta tehokkuuteen (effectiveness), sekä myös suoraan tiimin tehokkuuteen. Tälle vaikutukselle voivat toimia välittäjinä niin tehtävän ominaisuudet ja tehtävän kompleksisuudet, kuin tehtävän itsenäisyyden tasotkin. (Cox et. al. 2003, 55).

Perinteisen ylhäältä alas suuntautuvan johtajuuden katsotaan vaikuttavan jaettuun johtajuuteen useilla eri tavoilla ja tasoilla. Cox kumppaneineen ehdottaa, että ensinnäkin tiimin muodostaminen vaikuttaa positiivisesti jaetun johtajuuden kehittymiseen tiimissä. Toiseksi hyvällä toimirajojen asettamisella näyttää olevan vaikutusta jaetun johtajuuden kehittymiseen tiimiolosuhteissa. Kolmanneksi tiimin arvostelukykyisellä vertikaalisella johtajuudella näyttää olevan positiivisia vaikutuksia tiimin kehittymiseen ja tiimin menestyksekkääseen muodostumiseen. Lisäksi

samanlaisia vaikutuksia näyttää olevan johtajuudella, joka tukee ylläpitämään sellaista käyttäytymistä, joka edistää jaettua johtajuutta: tästä esimerkkinä esimerkiksi kollegiaalinen vuorovaikutus. (Cox et. al. 2003, 58 – 59). Tiimin ominaisuudet vaikuttavat siten, että ainakin riittävän yhtenäisillä ja riittävän läheisillä (proximity) suhteilla tiimeissä on positiivisia vaikutuksia jaettuun johtajuuteen. Toisaalta tiimin koko korreloi negatiivisesti jaettuun johtajuuteen. Kyvykkyyksien (abilities) osalta tutkijat esittävät, että jaetun johtajuuden mahdollisuudet ovat paremmat, jos tiimin jäsenten kyvyt ovat riittävän hyvät niin teknisten kykyjen, kuin varsinkin vuorovaikutuskykyjen osalta. Samankaltaisia vaikutuksia on tiimin kypsyydellä (maturity). Cox lainaa Barryn (2001) tutkimusta jossa todettiin niiden tiimien, joissa käytettiin paljon aikaa sosiaalisuuden muodostumiselle tiimin kehitysvaiheessa, olevan valmiimpia jaetulle johtajuudelle. (Cox et. al. 2003, 60 – 64).

Cox:n mukaan on oleellista tunnistaa tiimin tehtävien ominaisuuksien vaikutukset jaetun johtajuuden suhteen. On jopa oletettavaa, että erittäin itsenäisen ja yksinkertaisen tehtävän kyseessä ollessa jaetulla johtajuudella ja tiimin tuotoksilla ei ole mitään korrelaatiosuhdetta tai suhde voi olla jopa negatiivinen. Tutkijat esittävät, että sekä tehtävien riippuvuuden, että kompleksisuuden korkeat tasot ennustavat jaetun johtajuuden hyödyllisyyttä tiimien toiminnassa. Edellisestä seuraa, että jaetulla johtajuudella on positiivisia vaikutuksia tiimien jäsenten vaikuttavuuteen, käyttäytymiseen ja kognitiivisiin vasteisiin tietyissä, edellä kuvatuissa, olosuhteissa. Tätä kautta jaetun johtajuuden nähdään vaikuttavan myös tiimin tehokkuuteen. Lisäksi tutkijat erottavat tiimien vasteiden (koheesio, kyvykkyys) suhteet jaettuun johtajuuteen ja näiden suoran vaikutuksen tiimien toiminnan tehokkuuteen. (Cox et. al. 2003, 65 – 68).

Cox:n malli on todella yleismaailmallinen ja mielestäni vielä ei voida puhua mallista, vaan koetelluista oletuksista jaetun johtajuuden roolista ja merkityksestä tiimien toiminnassa eri komponenttien suhteen. Cox myöntää vertikaalisen johtajuuden

tärkeyden jaetun johtajuuden systeemissä, mutta painottaa kuitenkin, että tukevan ja konsultoivat vertikaalisen johtajuuden roolia pitäisi korostaa suhteessa jaettuun johtajuuteen. (Cox et. al. 2003, 69). Hahmotelmassa on kyse jaetun johtajuuden erilaisten osa-alueiden hyödyllisyydestä. Oletuksena on, että tietyt olosuhteet tiimin ominaisuuksien suhteen, sekä myös vertikaalisen johtajuuden toiminnot, luovat jaetulle johtajuudelle suotuisia olosuhteita toimia ja tämä taas vaikuttaa suotuisasti tiimin toiminnan tuloksiin. Pelkästään olosuhteet eivät vaikuta jaetun johtajuuden hyödyllisyyteen tiimissä, vaan jaettu johtaminen osoittautuu erityisen hyödylliseksi tiimin tehtävien riittävän kompleksisuuden ja keskinäisriippuvuuden suhteen. Cox esittää tutkijoiden löytäneen näiden tekijöiden suhteen yhtäläisyyksiä jaetun johtajuuden vaikutuksesta tiimin tehokkuuteen. (Cox et. al. 2003, 69).

Kriittisen lähestymistavan jaettuun johtajuuteen omaava Edwin Locke myös osaltaan esittää mallia johtajuuden järjestämiseksi. Locken mukaan johtajuutta tulee tarkastella useiden mallien, ei pelkästään yhden, kautta. Hän mallintaa johtajuutta neljällä mallilla: ylhäältä alas (top-down), alhaalta ylös (bottom up), jaettu johtajuus, sekä horisontaalisen ja vertikaalisen johtajuuden yhdistävä malli (integrated model). Siinä mielessä Locke on ajatuksissaan suotuisa jaetulle johtajuudelle, että hänen mukaansa pelkkä perinteinen johtajuus ei ole riittävä menestyksekkään johtajuuden taakka. Kuitenkin pelkkä jaetun johtajuuden malli hänen mukaansa jättää huomioimatta kriittisiä johtajuuden menestystekijöitä, joita ei voida jakaa. Niinpä Locken johtajuusmallissa yhdistyy jaettu johtajuus perinteisen vertikaalisen johtajuuden muotojen kanssa, siten että joitakin johtajuuden muotoja säilyy perinteisellä johtajalla ja etenkin tiimityötä helpottavat johtajuuden jaettavat muodot ovat käytössä vertikaalisen johtajuuden rinnalla. (Locke 2003, 271 – 273).

2.4.2. Organisaatiohumanistinen lähestymistapa suomalaisittain

Suomalainen jaetun johtajuuden tutkimus lähestyy ilmiötä hieman eri näkökulmasta, kuin pohjoisamerikkalainen tutkimustraditio. Aihetta lähestytään

organisaatiohumanismin sekä organisaatiokulttuurin kannalta ja havaittavissa on myös feminististä tutkimusotetta, jossa erilaisesta johtajuudesta tehdään sukupuolikysymys (gender). Arja Ropon tutkijaryhmän mukaan jaettu johtajuus ei ole pelkästään teoria, vaan sen voi nähdä enemmän kokonaisvaltaisena olemisen tapana ja organisaation syväkulttuurin osana. Jaetun johtajuuden mahdollisuus kantaa hedelmää sisältyy sen potentiaaliin tarkastella ja nähdä asioita toisin. Jaettu johtajuus haastaa kyseenalaistamaan perinteisen käsityksen hierarkkisesta yksilöjohtajuudesta. Jaetun johtajuuden särmit -kirjan kirjoittajat esittävät, että johtamistutkimukseen tarvitaan uusia avauksia. (Ropo et. al. 2005, 7). Jaettu johtajuus tarjoaa juuri näitä uusia avauksia nähdä johtajuus uudella tavalla. Jaetun johtajuuden mahdottomuutta perustellaan yleensä sillä, että ei voi olla sellaista tilannetta, jossa joku ei ottaisi sitä viimeistä vastuuta ja tekisi sitä lopullista päätöstä. Väitän, että tämäkin perustelu on helppo kyseenalaistaa, sillä se perustuu perinteisen johtajuuden itse johtajuudelle määrittämään perusoletukseen siitä, että aina pitää olla se yksi joku (johtaja) joka tekee viimein sen lopullisen ratkaisun. Jos näin ei ole, niin kyse ei ole johtajuudesta. Johtajuuden sisäisen ja suppean määritelmän mukaan näin ehkä onkin. Juuri nämä johtajuuden perusolettamukset pitää kyseenalaistaa, jotta päästään puhtaalta pöydältä tarkastelemaan tuoreesta näkökulmasta koko johtajuusilmiötä.

Suomalaisessa keskustelussa Pentti Sydänmaanlakan kirjoitukset älykkäästä johtajuudesta edustavat sellaista jaettua johtajuutta, joka ei ole puhtaasti pohjoisamerikkalaista pragmaattista lähestymistä jaettuun johtajuuteen, mutta erottuu kuitenkin Ropon ja kumppaneiden teoretisoinnista huomattavasti tiiviimmällä reflektoinnilla käytännön johtajuusmaailmaan. Nokian työympäristön pohjalta Sydänmaanlakka viittaa suoraan jaettuun johtajuuteen ja esittää, että älykkäässä johtajuudessa johtamisprosessin vastuu on jaettu johtajan ja alaisten välillä. Johtajuusprosessissa vastuu voidaan jakaa älykkäällä tavalla. Nokialla Sydänmaanlakka ymmärsi suorituksen johtamisen kriittisyyden onnistuneessa johtajuudessa – samaiset kokemukset johtivat hänet ymmärtämään ensi kertaa

käytännön tasolla jaetun johtajuuden mahdollisuuden ja merkityksen. (Sydänmaanlakka 2003, 32 & 37).

Sydänmaanlakan mukaan älykkäässä johtajuudessa alaiset ovat aktiivisia ja ottavat osaa johtajuusprosessiin, jossa alaisista voi tulla johtajia ja johtajista alaisia missä tahansa johtajuussuhteessa. Alaiset ja johtajat muodostavat suhteen, jossa he vaikuttavat eivät vain toinen toisiinsa, vaan myös organisaatioonsa ja yhteiskuntaan laajemminkin. (Sydänmaanlakka 2003, 79). Kaikkien työyhteisössä täytyy ymmärtää johtajuusprosessi: sen vaiheet, roolit ja vastuut. Vasta kun kaikki käsittävät johtajuusprosessin kokonaisuudessaan voimme siirtyä jaetun johtajuuden suuntaan. (Sydänmaanlakka 2003, 89).

Jaetussa johtajuudessa ei kuitenkaan ole kysymys sellaisesta johtajuudesta, jossa kaikki tekevät kaikkea, eikä kukaan tiedä missä mennään ja kuka vastaa päätöksistä. Kysymys on asioiden ja kokemusten yhteiseksi tekemisestä ja organisaation päätökset perustuvat tietoon, joka syntyy organisaation jäsenten vuorovaikutuksen pohjalta. (Ropo et. al. 2005, 15). Perinteisessä johtajuudessa taas päätökset perustuvat tietoon, johon ylimmällä johdolla on lähes yksityisoikeuden kaltainen kiinnitys ja tieto hankitaan omaa kieltään puhuvien strategioiden ja muiden työkalujen avulla, jotka eivät avaudu organisaation alemmalla tasolla vaikuttaville. Näin ollen johtamistyön käytännöissä on olemassa ennako-odotuksia hyvän johtajuuden perusodotuksista. (Ropo et. al. 2005, 16 – 17). Juuri nimenomaan näitä uskomuksia pitää haastaa ja ne tulevatkin pikku hiljaa haastetuiksi epäonnistuessaan muuttuvassa organisaatiomaailmassa: niin julkishallinnossa, kolmannella sektorilla ja markkinasektorillakin. Nähdäkseni jaettu johtajuus kääntää organisaation tietokäsityksen ikään kuin ylösalaisin. Eli johtajuusakti nähdään edesauttavan organisaation tavoitteita parhaiten silloin, kun johtajuuden lähde on käytössä siellä missä on eniten tietoa eli juuri työn suorittamisen tasolla. Jaetun johtajuuden organisaation tietokäsitystä voitaisiin siten mallintaa ylösalaisin olevalla kärjellään makaavalla kolmiolla siten, että johtotaso nähdään olevan tietokäsitykseltään alhaalla ja ylhäällä laajan tietotason omaava asiantuntijaryhmä.

Jaettu johtajuus siis kyseenalaistaa ja haastaa perinteisen yksilökeskeisen johtajuusmallin. Mutta mitä jaettu johtajuus itsessään sitten on? Mitä se tarjoaa ja mitkä ovat sen peruseriaatteet suomalaisessa tutkimuksessa? Ropo ja kumppanit lainaavat Flecheriä ja Käuferiä esittäessään uutta näkemystä johtajuuteen: tämän kautta taas pääsemme käsiksi siihen, mitä itse jaettu johtajuus on, joka Fletcherin ja Käuferin mukaan kuuluu seuraavasti: ”Jälkiheroistiseksi (post-heroic) ja/tai jaetuksi johtajuudeksi (shared leadership) kutsutun lähestymistavan mukaan johtaminen on suhteellinen prosessi, eri tasoilla esiintyvä jaettu ja hajautettu ilmiö, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista.” (Ropo et. al. 2005, 19). Jaettua johtajuutta konkretisoidaksemme voimme lähestyä sitä kahden näkökulman kautta. Ensinnäkin se voidaan nähdä: johtajan tehtävien ja vastuiden jakamisena eli painopiste on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä. Toiseksi jaettu johtajuus voidaan ajatella yhteiseksi tekemisen prosessina eli siinä jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia: siis jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Ropon mukaan jaettu johtajuus on nimenomaan ”sekä/että” johtamista, ei niinkään ”joko/tai” johtamista. (Ropo et. al. 2005, 19 – 21). Näkemykseni mukaan jaettu johtajuus menettää ratkaisuvoimaansa, jos se nähdään pelkästään tehtävien osittamisena ja jakamisena, jolloin johtajuuskäytännöt pysyvät samankaltaisina ainoastaan sillä erolla että kaksi henkilöä jakaa vastuualueet. Jaetussa johtajuudessa pitää myös vastuun olla yhteiseksi jaettu – ei osa-alueiksi jaettu.

Perinteinen näkemys keskittyy pitkälti asetelmaan ”joko/tai”. Strategian kieli ja globaalien vaikutusvoimien tahto pakottavat meidät näkemään tilanteen ”joko/tai” tyyppisenä. Ja pahimmillaan pelkästään ”tai” tyyppisenä, eli meillä on vain yksi vaihtoehto: seurata markkinavoimia tai globaalikilpailu nielaisee meidät. Tähän myös päivän politiikka on mennyt ja poliittinen kenttä on saanut tiukat toimintaraamit joiden ulkopuolelle ei uskalleta mennä tiettyjen globaalien lainalaisuuksien nimissä. Sama koskee julkishallintoa esimerkiksi kuntatalouden niukkuuden suhteen, jolloin

esimerkiksi kuntaliitoksiin pakotetaan niukentamalla taloutta. Lopulta poliittisen päätöksenteon piiriin jää ratkaisu siitä, miten kuntaliitos toteutetaan, eikä ratkaisua siitä toteutetaanko se vai ei.

Johtaminen jaetussa johtajuudessa on Arja Ropon ja kumppaneiden mukaan siis sitä, että johtaminen ei ole ennalta tietämistä, vaan neuvottelua. Lisäksi johtaminen antaa tilaa yhdessä tekemiselle ja yhteistoiminnan johtamiseen kuuluu kuunteleva visiointi. Kontrolli perustuu luottamukseen. Johtamistyö on itsensä peliin laittamista ja johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista, sekä vallan ja vastuun jakamista. (Ropo et. al. 2005, 33). Tältä pohjalta näemme, että jaettu johtaminen ei ole pelkästään strategiaprosessi joka pyrkii tietämään ennalta, vaan pikemminkin dialogi, jossa tietoa syntyy neuvottelun ja jakamisen kautta, sekä aidosti arvostamalla erilaisia tietokäsityksiä. Ropon ja kumppaneiden mukaan jaettu johtajuus tunnistaa lisäksi virallisen ja epävirallisen johtajuuden mahdollisuudet ja rajoitukset, sillä esimerkiksi eräs merkittävä tiedon kanava on henkilösuhdeverkostot. Näiden henkilösuhdeverkostojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen foorumien luominen parantaa tiedon jakamisen mahdollisuuksia ja kuuluu olennaisesti jaetun johtajuuden käytäntöihin. (Ropo et. al. 2005, 76).

Yksi tutkimustehtäväni oli tulkita jaettua johtajuutta lähdekirjallisuudesta, voidakseni myöhemmin analysoida sitä Foucault'laisella otteella. Etenkin Ropon ja kollegion teoksessa tulkinnanvaraisuus on suuri, mutta kohtuullisen hyvän kuvan jaetusta johtajuudesta saa seuraavien käsitteiden kautta, jotka ovat tulkittavissa kirjoittajien tekstistä. Jaettua johtajuutta nähdään ainakin seuraavissa yhteyksissä ja muodoissa: yhdessä tekemisen maailman kohtaaminen, ihmisten välinen avoimuus ja luottamus ihmissuhteissa, omien käsitysten kyseenalaistaminen, asiantuntijatiedon jakaminen taitona, omien tunteiden ymmärtäminen ja ristiriitaisten tunteiden käsittelemisen taito, tahto eläytyä toisen ihmisen ajatusmaailmaan ja taustoihin, ihmisissä olevan viisauden esiin houkuttelemisen johtajan tehtävänä, avautuminen ja jakaminen haluna luottamuksen tunteeseen ja riskinottoon, tunteet käyttökelpoisen tiedon tuottajina,

keskusteluun houkuttelevien käsitteiden luonti uteliaisuudelle ja tietämättömyydelle tilaa tehdäkseen, toisin ajattelun taito, yhteisiin uusiin prosesseihin lähteminen ilman hallittavasta lopputuloksesta tietoa. ”Ihmiset tarvitsevat johtajan tukea sellaisen avoimuuden synnyttämisessä, jossa luominen, kokeileminen ja epäonnistuminen ovat mahdollisia” (Ropo et. al. 2005, 163 – 164). Ropon mukaan jaettu johtajuus on myös moniäänisyyden, epätietoisuuden ja epätäydellisyyden kanssa elämistä. Eikä se tunnusta yhtä ainoaa johtajaa tai ihmistä, jolla on kaikissa tilanteissa kaikki ratkaisuun tarvittava tieto. (Ropo et. al. 2005, 31). Edellisestä käy hyvin ilmi suomalaisen jaetun johtajuuden tutkimuksen organisaatiohumanistinen suuntautuminen, mutta samalla käy ilmi, että jaetun johtajuuden on tarkoitus luoda sellainen ilmapiiri työympäristöön, jossa aito jakaminen ja voimaantuminen tulevat mahdollisiksi. Jaettua johtajuutta ei näin ollen koeta pelkästään uutena johtajuusmallien trendinä, vaan muutoksena koko johtajuusaktin käsittämismallissa – yhä enemmän otetaan askeleita humaaniin suuntaan. Esimerkiksi Sydänmaanlakka painottaa, että jaettu johtajuus ilmenee vain sellaisissa organisaatioissa, jossa kulttuuri ja arvot ovat jaetut. (Sydänmaanlakka 2003, 11).

Näkemämme mukaan jaettu johtajuus eroaa huomattavasti suunnittelu, budjetointi, toteutus ja ohjaus -mallisesta johtajuudesta. Johtaja on ikään kuin valmentaja, jonka tehtävänä on houkuttaa alaiset dialogiin, jotta uutta tietoa saadaan syntymään ja rohkaisemaan alaiset ajattelemaan, sekä jopa kyseenalaistamaan organisaation tietoperusteet. Lopuksi yritän saada otetta Ropon ja kumppaneiden esittämästä jaetusta johtajuudesta verrattuna sitä perinteiseen näkemykseen johtajuudesta. Pyrin myös nostamaan esimerkkejä Ropon tekstistä nousseiden ajatusten pohjalta. Esimerkit koskevat erityisesti strategista johtajuutta, joka sopiikin kuvaan hyvin, sillä usein juuri strateginen johtajuus mielletään varsin perinteiseksi johtajuuden muodoksi.

Esimerkiksi strategisen johtamisen käytännöissä osallistaminen tulee ongelmalliseksi, sillä perinteisessä näkemyksessä hierarkkisessa organisaatiossa johtajilla on tietäjäsäema perustuen heidän asemaansa organisaation hierarkiassa. Lisäksi

oletetaan, että ilman heidän yliveraista näkemystään organisaatioita ei voida johtaa menestyksekkäästi. Näin ollen valta ja asema antavat heille oikeuden oikeaan tietoon, sekä siten oikeuden ja velvollisuuden määrittellä organisaation suunnat. Yhteinen strategia jää näin pelkäksi korulauseeksi, eikä strategiaprosessi tule yhteiseksi. (Ropo et. al. 2005, 119 – 122). Sama seikka on nähtävissä myös kolmannella sektorilla, erityisesti isoissa liitoissa ja organisaatioissa, toiminnanjohtajien ja puheenjohtajien auktoriteettiaseman suoman näennäistiedon käytössä. Vaikkakin juuri kolmannella sektorilla toimintasektorinsa asiantuntijoiden pitäisi käyttää asiantuntijatietoaan osallistuessaan strategiaprosessiin. Hanna Lehtimäki on tutkinut julkisyhteisöjen strategiaprosesseja ja niissä näennäisosallistaminen näyttäytyy varsin selvästi. Strategiatyö johtamisessa törmää monesti siihen ongelmaan, että strategian kieli on niin spesifiä, että strategiatyöhön osallistuminen on hankalaa strategian kieltä taitamattomalle. Tästä johtuen etenkin julkishallinnossa strategian laadinnasta tulee helposti ammattilaisten, strategian ”asiantuntijoiden” leikkikenttä, josta rajataan pois, tai josta itsensä rajaavat pois, ne henkilöt jotka eivät pysty pukemaan viestiään strategian kielelle. Hyvää tarkoittaen myös sidosryhmät halutaan ottaa mukaan strategiaprosessiin, mutta kuitenkin usein he jäävät sen ulkopuolelle – näin tapahtuu etenkin kuntalaisten ja kaupunkilaisten osalta. Strategian työtavat ovat siten poissulkevia. Jaetun johtajuuden tavoitteena on nimenomaan yhteiseksi tekeminen, ei pois sulkeminen. (Ropo et. al. 2005, 112 – 121).

Perinteisessä johtajuusmallissa valta pyritään näkemään omistettavana ja asema organisaatiossa tuo paitsi tietoa, samalla myös valtaa. Voidaan kuitenkin katsoa, että valta ja tieto eivät ole yksilön ominaisuuksista riippuvaisia, kuten johtajihanteet uskottelevat ajattelemaan, vaan kysymys on jaetun johtajuuden näkökulmasta pikemminkin tiedon sekä myös tietämättömyyden jakamisesta (Ropo et. al. 2005, 39.) Perinteisessä johtajuusajattelussa tiedon omistajalle on syntynyt myös valta-asema. Ja kun johtajalla on nähty olevan tämä ominaisuus (lähes yksityisomaisuuden kaltainen), niin vasta kyseenalaistettaessa tieto johtajan yksilöominaisuutena päästään tilanteeseen, jossa tietoon perustuva valta-asetelma alkaa murtua. (Ropo et. al. 2005,

51). Ropo puhuu tiedon useista eri lajeista, joita ovat faktatieto, tunnetieto ja kehollinen tieto. Perinteisesti faktatietoa pidetään parhaana ja jopa ainoana tiedon lajina. Mutta hyväksyttäessä monet tiedonlajit tiedon lähteiksi tieto-valtasuhde muuttuu siten, että myös epävarmuus hyväksytään johtamiseksi. Näin myös tunne- ja kokemustieto tulevat järkitiedon kanssa tasavertaisemmaksi. (Ropo et. al. 2005, 63 – 64). Ropo ja kumppanit jatkavat, että jaetussa johtajuudessa tulee tunnistaa virallisen ja epävirallisen johtajuuden mahdollisuudet ja rajoitukset sillä esimerkiksi eräs merkittävä tiedon kanava on henkilösuhdeverkostot. Tätä kautta sosiaalisen vuorovaikutuksen foorumien luominen parantaa tiedon jakamisen mahdollisuuksia ja kuuluu jaetun johtajuuden käytäntöihin. (Ropo et. al. 2005, 76).

Jo yhdeksänkymmentä luvulla Nonaka ja Takeuchi esittivät, että etenkin länsimainen liikkeenjohto pohjautuu liiaksi yksipuoliselle tietokäsitykselle, eli pelkästään täsmätietoa arvostetaan. Nonaka ja Takeuchi alleviivaavat hiljaisen tiedon merkityksen osana organisaatioiden tietovarantoa. Heidän mukaansa organisaation tietospiraalissa hiljainen tieto muuttuu täsmätiedoksi. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 55 – 59). Heidän organisaatioiden tietokäsitys on huomattavasti perinteistä käsitystä laajempi ja sopii hyvin myös jaetun johtajuuden keskusteluun. Tiedon syntymiselle on Nonakan ja Takeuchin mukaan olemassa useita eri tasoja: henkilökohtainen, ryhmä, organisaatio ja organisaatioiden välinen taso. Tosin kaikki perustuu yksilötasoon, sillä ilman yksilöitä organisaatio ei kykene luomaan tietoa. (Nonaka, Takeuchi & Umemoto 1996, 834). Haridis Tsoukas (2003) taas väittää, pääosin Polanyi'n 60-luvun töiden pohjalta, että hiljaista tietoa ei voi operationalisoida eikä muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi. Näkemys on hyvin kriittinen Nonakan ja Takeuchin tietospiraalin sisältävää organisaatioiden tietoteoriaa koskien. Tsoukas väittää, että hiljainen tieto ei muutu, mutta organisaatioissa hiljaista tietoa pystytään jollain tasolla siirtämään oppimalla organisaatiotasolla tuoreita kommunikaatiotapoja ja yhteydenpitotapoja. Käsittääkseni tällä tarkoitetaan juuri laajemman tietokäsityksen käyttöön ottoa organisaatioissa. Tsoukasille uusi tieto muodostuu silloin kun taidokkaat suoritukset läpäisevät organisaation sosiaalisen vuorovaikutuksen kontekstissa. (Tsoukas 2003, 410).

Kuitenkin Tsoukaksen tietokäsitys, vaikkakin kritikoit Nonakan ja Takeuchin tietospiraalia, on huomattavan laaja.

Perinteisistä johtajuusmalleista seuraa niin ikään se, että johtajaihanteet ovat myyttisiä: arkkityyppinen ihannejohtaja pohjautuu pitkälti sankarilogiikkaan: kaiken tietävä ja maailmaa muuttava sankarijohtaja. (Ropo et. al. 2005, 40). Myös Sydänmaanlakka puhuu muutoksesta sankarijohtajakuvasta kohti monipuolisempaa näkemystä johtajuudesta verkostoista ja yhteisöistä kumpuavana elementtinä (Sydänmaanlakka 2003, 181.) Jaettu johtajuus taas tukee ristiriitaistenkin päämäärien tavoittelua ja jaetussa johtajuudessa esiintyy moniäänisyyttä (Ropo et. al. 2005, 50.) Tämä mahdollistaa laajemman tietokäsityksen, joka lisää ja tuo esille organisaation tietovarantoa. Sankarijohtajuus vie helposti siihen, että johtajasta tullaan riippuvaiseksi ja ajatellaan, että ”enhän minä kykene, vaan johtajan pitää nämä ratkaisut tehdä”. Samoin sankarijohtajamalli helposti johtaa myös pelolla johtamiseen. Ropon mukaan pelolla johtamisen teemoja löytyy johtamiskirjallisuudesta: nopeuden ja tehokkuuden ylivertauus arvoina, organisaatioiden joustavuuden vaatimukset (matala rakenne = menestys ja epäonnistuminen näkyviin), liiketaloudelliset tulostavoitteet ja tiukat aikataulut. Ropo ja kumppanit esittävät kuinka on paradoksaalista, että pelko vähentää oppimista (tässä viitaten Argyriksen tutkimustuloksiin organisaation oppimisesta). Tästä huolimatta pelkojohtaminen näyttää olevan yleisesti ilmenevä ja hyväksyttävä käytäntö. Lisäparadoksi piilee siinä, että juuri pelko vallan ja kontrollin menettämisestä estää uusien johtamiskäytäntöjen implementoinnin organisaatioissa. (Ropo et. al. 2005, 93).

Eräs jaetun johtajuuden ongelmallisuus sisältyy kilpailutilanteeseen, johon katsotaan koko länsimaisen kulttuurin perustuvan. ”Perinteisessä hierarkkisessa johtajuusmallissa vallankäytön suunta on selvä. Organisaatiokaavion pystyakseli osoittaa kunkin tämänhetkisen paikan organisaation hierarkiassa. Vaaka-akselilla näemme viiteryhmämme, jonka kanssa kilpailemme siirtymisestä hierarkiassa ylöspäin. Tässä mallissa ei tiedon ja taitojen jakaminen kollegoiden kanssa vaikuta järin viisaalta, sen

sijaan kyynärpäätaktiikan hiominen sekä oman kilven kiillottelu saattavat tuntua hyvinkin tarpeellisilta toimilta.” (Ropo et. al. 2005, 136). Miten tällaisessa kilpailutilanteessa voisi olla mahdollista aito jakaminen ja toisilta oppiminen? Tällainen asetelma on haasteellinen jaetun johtajuuden implementoinnille – huolimatta siitä, että tiimiolosuhteissa jaetun johtajuuden on osoitettu toimivan tiimin tehokkuuden lisääjänä.

”Jaettuun johtajuuteen pyrkiminen ja sen oppiminen ei ole ainoastaan johtajan asia. Jaettu johtajuus houkuttelee jokaisen osallisen vastuunottoon yli oman työtehtävänsä. Jaettu johtajuus on valtaistamista, jossa yhteistyön syvyys ja luottamuksellisuus tulevat jatkuvasti hiljaisesti neuvotelluksi. Tällaista toimintatapaa ei voi määrätä, eikä siitä voi paperilla sopia.” (Ropo et. al. 2005, 136). Täten luottamuksesta tulee tärkeä elementti ja luottamus onkin keskeinen osa jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus huomioi tarkastelemaan asiantuntijatieta taitona, joka edellyttää avoimuutta ja luottamusta ihmisten välillä (Ropo et. al. 2005, 140 – 141.) Ropo jne esittää, että osallisuus, merkityksellisyys ja luovuus syntyvät jaetun johtajuuden avulla. Asiantuntemus pitää saada nostettua esiin ja siten jaettu näkemys tulkittua työyhteisön sisältä. Heidän mielestään nykyiset johtamismallit, lähtien strategisista johtamisen malleista, vastaavat sängen huonosti osallistumisen vaatimuksiin. He korostavat, että johtajan tehtävä on pyrkiä saamaan esiin alaistensa osaaminen ja viisaus – jopa siten että he oivaltavat kuinka paljon he tietävät ja kykenevät ratkaisemaan. ”Kokemustiedon esiin saaminen vaatii vuorovaikutustaitoja ja läsnäoloa”. (Ropo et. al. 2005, 158). Nonaka ja Takeuchi puhuisivat tässä kohdassa hiljaisen tiedon muuttamisesta organisaation täsmätiedoksi tietospiraalissa.

Voidaan hyvin kritisoida, että jaettu johtajuus ei tuo paljon uutta johtamiskeskusteluun, vaan kaikki tämä on käyty läpi viitaten esimerkiksi delegointi- ja voimaannuttamiskeskusteluun. Väitän, että jaetussa johtajuudessa ei ole kysymys empowerment ilmiöstä eli voimaannuttamisesta, jolloin johtaminen perustuu siihen, että alainen voimaannutetaan ja valtuutetaan toimimaan organisaation hyväksi – myös päätöksenteossa. Itse asiassa jaetun johtajuuden myötä voi käydä siten, että raja

alaisen ja esimiehen välillä himmenee. Kaikki ovat aidosti, ainakin aidommin kuin tällä hetkellä, merkityksellisiä organisaation menestykselle toiminnalle. Delegoinnista ja voimaannuttamisesta ei ole enää mielekästä puhua, sillä tehtäessä päätöksiä organisaation yhteiseksi tehdyn tieto- ja osaamis pohjan perusteella yksittäinen johtaja ei enää ole se, joka päätöksen tekee. Jaetun johtajuuden olosuhteissa päätöksenteko on kollektiivista, jonka vuoksi delegointi ja alaisen voimaannuttaminen eivät enää näyttäydy mielekkäinä.

Olemme tulleet sellaiseen vaiheeseen työelämässä, että management ei enää riitä, eikä ihmisiä voida pitää vain suorittajina, joita johtaja valvoo, jotta asetettuihin päämääriin päästäisiin. Ropo kumppaneineen väittää, että johtajan tehtävä on pitää ihmisen puolta saadakseen parhaan menestymistä edellyttävän asiantuntijaorganisaation toimimaan. Parhaat kehittämisolosuhteet saadaan aikaan silloin, kun inhimillisyys otetaan laajasti huomioon. ”Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että sen sijaan, että jaamme tehtäviä ja vastuuta, teemme asioita yhteiseksi. Yhteiseksi tekemisessä jaetaan tietoa, tietämättömyyttä, kokemusta, arvostusta ja luottamusta.” Oleellista johtamiselle on kyky ymmärtää ja tulkita organisaation tiedon historiallisuus. (Ropo et. al. 2005, 160). Johtamisen kirjallisuudessa hämmästellään, kuinka vähän oikeastaan tiedämme johtamisesta (Ropo et. al. 2005, 157 – 158.) Tästä voimme päätellä, että vallitseva johtamiskäsitys ei ole pystynyt ratkaisemaan johtajuuden ongelmia. Näissä olosuhteissa on perusteltua jaetun johtajuuden jatkotutkimus ja arvolatauksesta vapaa johtajuuden tarkastelu.

2.5 Jaettu johtajuus versus perinteinen johtajuus

Jo edellä olen käynyt läpi joitakin jaetun johtajuuden ja esimerkiksi strategisen johtajuuden eroavaisuuksia ja ristiriitaisuuksia. Seuraavassa hiukan yksityiskohtaisemmin jaetun johtajuuden suhteesta perinteiseen johtajuuteen. Perinteinen johtajuus pitää sisällään uskomuksia, jotka jo pelkällä olemassa olollaan rajaavat useita hyödyllisiä johtajuuskäytäntöjä ulos johtajuudesta epäjohtajuuden

alueelle. Nämä uskomukset ylläpitävät asenneilmastoa, joka ei mahdollista sellaista keskustelun avausta, joka aidosti kyseenalaistaisi perinteisen johtajuusnäkemys. Ropo ja kumppanit listaavat viisi perinteisen johtajuusnäkemys uskomusta: Ensinnäkin johtaja kantaa lopullisen vastuun. Toiseksi johtajan kuuluu tietää. Kolmanneksi johtaja tekee päätökset. Neljänneksi johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi. Viides kohta pitää sisällään sen, että johtaja suunnittelee ja organisoii sekä koordinoi ja kontrolloi. (Ropo et. al. 2005, 16 – 17).

Jo pintapuolisesti näemme, että nämä uskomukset asettavat todella tiukat rajat johtamiselle ja sille millainen on ihannejohtaja. Ropo jne. esittää kuinka nämä uskomukset ja teesit ovat jo pitkään vaikuttaneet johtajuuteen siten, että johtajuutta on pidetty vahvasti yksilökeskeisyyteen perustuvana. Muutospaineina on nähtävillä etenkin tiimiympäristöissä ja nämä paineet erilaiselle johtajuudelle tulevatkin ulkopuolisen muutoksen kourissa olevien organisaatioiden sisältä. Päätöksiä ei ole enää aikaa kuljettaa ketjussa ylhäältä alas ja takaisin. Toisaalta yhden johtajan kyvyt ja tietotaidot eivät enää riitä yksin ratkaisemaan ongelmatilanteita globaalilla ja dynaamisella toimintakentällä. (Ropo et. al. 2005, 18).

Ropo ei kysy, mutta minä taas kysyn, että miltä näyttäisi jos edellä esitetyt uskomukset kuuluisivat monikossa eli että: ”johtajat kantavat vastuun ja heidän kuuluu tietää ja tehdä päätökset”? Ja edelleen: ”johtajat vaikuttavat alaisin ja suunnittelevat, organisoivat sekä koordinoivat ja kontrolloivat”? Silloin mentäisiin harhapolkuja ainakin jaetun johtajuuden särmät kirjoittajien mukaan, sillä näkemys johtajuusilmiöön ei muuttuisi tarvittavalla tavalla, vaan asioista puhuttaisiin pelkästään monikossa yksikön sijaan ja oleellisia puolia jaetun johtajuuden hedelmällisestä teoriasta jäisi huomaamatta. Monikossa puhuminen olisi liian yksinkertainen ja helppo ratkaisu. Tarvitaan lisää haastetta. Pragmaattisemmassa jaetun johtajuuden perinteessä taas on kysymys juuri sellaisen johtajuuksia yhdistelevän mallin rakentamisesta, joka mahdollistaa mahdollisimman tehokkaasti johtajuuslähteen käytön tiimien johtamisessa – huolimatta siitä onko ruorissa yksi, kaksi vai useampia henkilöitä.

Traditionaalinen johtajuustutkimus on keskittynyt johtajiin yksilöinä ja työtehtävien organisoimien vertikaalisiin kuvauksiin. Näkökulmasta on seurannut, että johtajuus nähdään yksinkertaistettuna strategisten päätösten tekemisenä ja lisäksi organisaatioon vaikuttamisena näiden päätösten tehokkaaksi implementoinniksi. Johtajuuden jaetut lähestymistavat kyseenalaistavat yksilötason näkökulman argumentoimalla, että ne keskittyvät liiallisesti huippujohtajiin jättämällä huomioimatta epävirallisen johtajuuden ja laajempien tilannefaktorien elementit. Jaettu johtajuus taas sisältää johtamisen käsitteen ryhmätason ilmiönä. (Fletcher & Käufer 2003, 22).

Sydänmaanlakka käyttää modernien asiantuntijaorganisaatioiden johtajuudesta termiä ”älykäs johtajuus”, joka on jaettua sekä yhteisöllistä johtajuutta ja siten poikkeaa merkittävästi valtavirran johtajuusmääritelmästä. Lisäksi johtajuus nähdään prosessina, eikä asemana. Alaiset ovat osallisina johtajuusilmiössä, eivätkä seuraajuusilmiössä (followership). (Sydänmaanlakka 2003, 11). Perinteinen johtajuus ei näe johtajuuden yhteisöllisyyttä ja sitoo johtajuuden aina persoonaan, lisäksi perinteisessä johtajuudessa alaiset eivät ole osallisia johtajuuden vaikutus prosessissa, vaan pelkästään yksipuolisen vaikutussuhteen toinen osapuoli.

Perinteinen näkemys johtajuuteen on hyvin mekaaninen ja juontaneekin juurensa luonnontieteen tutkimusasetelmasta. Karkulehdon ja Virran mukaan johtajuus on vaikuttamisprosessi ja perinteisesti johtajuuden perustehtävinä nähdään suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrolli, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Toinen hyvin perinteikäs erottelu on jako asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Jaettu johtajuus taas irrottautuu mekaanisesti johtajuuden mallista ja tuo vuorovaikutuksen, sekä vuorovaikutuksessa syntyvän tiedon johtajuuden keskiöön. (Karkulehto & Virta 2006, 148).

Perinteisessä johtajuusmallissa valta pyritään näkemään omistettavana ja asema organisaatiossa tuo paitsi tietoa, samalla myös valtaa. Voidaan kuitenkin katsoa, että valta ja tieto eivät ole yksilön ominaisuuksista riippuvaisia, kuten johtajaihanteet uskottelevat ajattelemaan. Kysymys on jaetun johtajuuden näkökulmasta pikemminkin tiedon sekä myös tietämättömyyden jakamisesta. (Ropo et. al. 2005, 39). Perinteisessä johtajuusajattelussa tiedon omistajalle on syntynyt myös valta-asema. Ja kun johtajalla on nähty olevan tämä ominaisuus (lähes yksityisomaisuuden kaltainen), niin vasta kyseenalaistettaessa tieto johtajan yksilöominaisuutena päästään tilanteeseen, jossa tietoon perustuva valta-asetelma alkaa murtua. Jaettu johtajuus eroaa perinteisestä johtajuudesta myös tietokäsityksen suhteen, sillä jaetussa johtajuudessa tiedon nähdään ympäröivän organisaatiota ja syntyvän vuorovaikutuksessa. (Ropo et. al. 2005, 51).

McCauley:n (2004) mukaan jaetun (tai hajautetun) ja perinteisen johtajuuden merkittävin ero piilee siinä, että jaettu johtajuus tunnistaa lateraalin vaikuttavuuden johtajan ja alaisen välillä. Kun taas perinteinen johtajuusnäkemys hyväksyy pelkästään johtajan vaikutuksen alaisen suhteen. (Döös et.al. 2005, 13). Pearcen ja Congerin mukaan taas suurin ero jaetun johtajuuden ja perinteisen johtajuuden välillä on se, että vaikutusprosessi henkilöiden välillä on muutakin kuin vain vertikaalisessa suunnassa tapahtuvaa. Johtajuus on laajemmalle organisaatioon levinnyttä, eikä ole pelkästään yhden yksilön käsissä. Näin ollen johtajuus nähdään aktiviteettina, joka voi olla jaettu tai levittäytynyt organisaation jäsenten kesken. (Pearce & Conger 2003b, 1).

2.6. Jaetun johtajuuden kritiikkiä

Jaettua johtajuutta kritisoidaan usein johtamattomuutena, sillä jaetun johtajuuden malli ei istu johtajuusdiskurssin kuvaan yksilöön perustuvasta johtajuudesta. Näyttää kuitenkin siltä, että suurin osa kriittisestä suhtautumisesta jaettuun johtajuuteen perustuu ennakoasenteisiin. Tämä näkökulma tuo hyvin esiin sen todellisuuden, miten johtajuusdiskurssi pitää yllä ja vahvistaa omaa rakennettaan yhdestä johtajasta. Döösin

tutkijaryhmän kokemusten mukaan suurin osa negatiivisesti jaettuun johtajuuteen suhtautuvista henkilöistä, joiden mielestä jaettu johtajuus ei missään mielessä voi toimia, ei omaa käytännön kokemusta jaetusta johtajuudesta. Sen sijaan ne, jotka suhtautuvat positiivisesti omaavat lähes poikkeuksetta omakohtaisia kokemuksia jaetusta johtajuudesta. (Döös et. al. 2005, 17). Eli monien johtajien ennakoasetelma jaetun johtajuuden suhteen on jo etukäteen negatiivinen, kuten Döösien huomioista voidaan päätellä.

Johtajuuden teoreetikoista Edwin Locke ottaa kriittisen otteen jaetun johtajuuden suhteen. Hän lähtee liikkeelle johtajuuden määrittelemisestä ”toisiin vaikuttamisen prosessina yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi”. Locken mukaan missään ei sanota, että tämä edellyttäisi yksilökeskeistä johtajuutta, mutta ihmisten käsitys hänen mukaansa on se, että tällainen vaikutus tapahtuu nimenomaan johtajan ja johdettavien välillä. (Locke 2003, 271 – 273).

Locke kysyy mitä tapahtuu jaetun johtajuuden mallissa viralliselle johtajalle? Hänen näkemyksensä mukaan yksikään voittoa tavoitteleva organisaatio ei ole tiimin johtama. Locke ei pidä mahdollisena sitä, että voimaantuneessa tiimissä toteutuisi aina jaettu johtajuus ja vaikka niin olisikin, niin se ei välttämättä olisi tehokkain tiimin johtamismuoto. Locke lisäksi kyseenalaistaa jokaisen tiimin jäsenen tasapuolisen vaikutuksen tiimin sisällä. Hänen mukaansa yksilöillä on luonnollisesti erilaisia vaikutuskykyjä ja nämä myös näkyvät organisaatiossa – tällöin helposti yksi henkilö pääsee dominoimaan päätöksentekotilannetta. (Locke 2003, 274). Locke esitykseltä voidaan pudottaa pohja ohjaamalla huomio jaetun johtajuuden perusideaan, jonka mukaan parhaat kyvyt tilanteenratkaisuun omaava henkilö tekee päätöksen. Näin ollen tiimin sisällä pitääkin ilmetä erilaista vaikuttamista, sillä parhaiten ja vaikuttavimmin ratkaisusovelluksen esittävä toteuttaa jaettua johtajuutta. Samalla logiikalla eniten vaikutuskykyä omaava henkilö normaalisti, eli johtaja, dominoi koko ajan organisaatiota. Locken argumentoinnista paistaa läpi johtajuuden sisäisen logiikan perustelemisen. Tämä on yksi tärkeä syy tarkastella johtajuutta uudesta näkökulmasta,

esimerkiksi vallan tai vastuun kautta, jotta voidaan kyseenalaistaa perinteisen näkemyksen rajoittuneisuus.

Seers, Kellers ja Wilkerson määrittelevät johtajuuden Stodgillia mukailleen sosiaalisesti, vähintään kahden henkilön, vaikutusprosessiksi. Siten, että vähintään yksi henkilö toimii alaisen roolissa ja vähintään yksi johtajan roolissa. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan jaetun johtajuuden osalta kysymyksen tulee se, millä tavoin kaksi henkilöä voi jakaa johtajan roolin tietyssä organisaatirooli tilanteessa. Kysymys kuuluu, miten interpersonaalinen vuorovaikutus (eli johtajuus) toimii tilanteessa, jossa ei esiinny muodollista auktoriteettia. (Seer, Kellers & Wilkerson 2003, 79).

Locke myöntää, että jaettu johtajuus tukee vertikaalista johtajuutta, muttei kuitenkaan voi korvata sitä. (Locke 2003, 282 – 283). Pearcen ja Manz ovat hieman samoilla linjoilla ja heidän mukaansa ei ole niinkään kysymys siitä, että jaettu johtajuus tulee syrjäyttämään perinteisen yksilökeskeisen johtajuuden. Ennemmin on kyse siitä, missä olosuhteissa ja miten jaettu johtajuus korvaa yksilökeskeistä johtajuutta. (Pearce & Manz 2005, 134 – 136). Itse olen taipumassa samankaltaiseen näkemykseen, jonka mukaan jaettu johtajuus on vahvasti tilanneriippuvaista.

2.7. Jaettu johtajuus käytännössä – nykypäivän ja tulevaisuuden johtajuutta?

Vaikka jaettu johtajuus on vielä niukasti tutkittu aihe, niin käytännön tasolla löytyy jo esimerkkejä jaetun johtajuuden sovelluksista. Erittäin mielenkiintoinen aihe olisi tutkia historiallisesti jaetun johtajuuden ilmentymistä ja analysoida niiden aikakausten tunnuspiirteitä, jolloin jaettua johtajuutta on esiintynyt normaalia enemmän. Skeptisesti ajateltuna vallitseva johtajuusdiskurssi luonnollisesti muotoilisi jaetun johtajuuden esiintymiset poikkeukseksi, joka vahvistaa säännön yksilökeskeisestä johtajuudesta. Döös in mukaan tietävästi yksi vanhimmista jaetun johtajuuden tapauksista löytyy

niinkin kaukaa kuin antiikin Roomasta, jossa kaksi valtion ylintä virkamiestä jakoivat valtion konsulin tehtävät keskenään (Döös et. al. 2005, 14.)

Vaikka jaettua johtajuutta on todistettavasti esiintynyt aika-ajoin jo antiikin ajoista lähtien, niin useiden tutkijoiden mukaan jaettu johtajuus on etenkin tulevaisuuden johtajuusmalli. Tulevaisuudessa yhä enemmän lisääntyvä tietotyö ja asiantuntijaorganisaatiot vaativat tulevaisuuden johtajuusmallin ja jaettu johtajuus on ehdottomasti yksi niistä – paluuta patruuna-aikaan ei enää nähdä mahdolliseksi. (esim. Houghton, Neck & Manz 2003, 135; O’Toole, Galbraith & Lawler 2003, 251 – 252; 261).

Jaettua johtajuutta on jo menestyksekkäästi implementoitu useilla eri osa-alueilla ja organisaatiotasolla, lähtien terveydenhuollon johtamisjärjestelmistä aina telekommunikaatioyrityksiin asti. (Houghton, Neck & Manz 2003, 124). Jaettua johtajuutta löydetään tiettyjen vakuutusyhtiöiden organisaatiokäytännöistä, yliopiston opiskelijoiden piirissä tehdyistä tutkimuksista, change management tiimin tehokkuusedellytyksistä ja virtuaalisten tiimien johtajuuskäytännöistä. (Pearce & Conger 2003b, 13 – 14).

O’Toolen ja kumppaneiden näkemysten mukaan jaettu johtajuus ei ole lainkaan uusi, saati harvinainen ilmiö. He luettelevat kolmisenkymmentä amerikkalaista suuryritystä, joissa joko on, tai on ollut käytössä jaetun johtajuuden käytäntöjä huippujohdon tasolla. Listalta löytyy mm. sellaisia suuria yrityksiä kuin Apple, Boeing, Disney, Intel, Microsoft, Motorola ja Oracle. Kuitenkaan pelkkä jaetun johtajuuden olemassa olo ei tee siitä yksittäiseen johtajaan perustuvia johtajuusmalleja parempaa johtamismallia, vaan näyttää siltä, että tietyt olosuhteet ja aikakaudet vaativat tietynlaista johtajuutta. Jaettu johtajuus on erityisen hyödyllistä silloin, kun organisaatio

kohtaa niin kompleksisia haasteita, että yksittäisen johtajan kyvyt eivät riitä johtamaan. (O'Toole, Galbraith & Lawler 2003, 252 – 254).

Pohjoismaistakin löytyy jo suoranaisia esimerkkejä jaetun johtajuuden soveltamisesta. Esimerkiksi Suomen suurinta mainostoimistoa SEK & Grey:tä johtaa yhden johtajan sijasta viiden johtajan tiimi, joiden osaamisalueet täydentävät toinen toisiaan. (Karkulehto & Virta 2006, 153). Ruotsalaisessa työelämässä jopa yli 40% johtajista jakaa johtajuutta jollakin tavalla. Johtajuuden jakaminen tarkoittaa tässä yhteydessä jakamista kahden tai useamman henkilön kesken. Viisi prosenttia johtajista jakaa johtajuuden kaikkein syvimmän muodon yhteisjohtajuuden kautta (sammanledarskap). Johtajuuden jakaminen on yleisempää keskisuurissa ja pienissä yrityksissä, mutta yhtä yleistä miesten ja naisten kesken, tosin naiset jakavat johtajuudet virallisella tasolla useammin kuin miehet, jotka taas jakavat johtajuutta mieluummin epävirallisella tasolla. Ruotsissa puhututti koko kansan tasolla esimerkki jaetusta johtajuudesta urheilun maailmassa, kun Lars Lagerbäck ja Tommy Söderberg jakoivat Ruotsin jalkapallomaajoukkueen päävalmentajan paikan 2000-2004 aikavälillä. (Döös et. al. 2005, 5). Nokian työympäristö ei suoranaisesti edusta jaetun johtajuuden mallia, mutta Sydänmaanlakka viittaa jaettuun johtajuuteen Nokia-kokemustensa pohjalta. Nokialla Sydänmaanlakka ymmärsi suorituksen johtamisen kriittisyyden onnistuneessa johtajuudessa – samaiset kokemukset johtivat hänet ymmärtämään ensi kertaa käytännön tasolla jaetun johtajuuden mahdollisuuden ja merkityksen. (Sydänmaanlakka 2003, 32 & 37).

Pearcen ja Manzin mukaan useissa tutkimuksissa ja useilla eri sektoreilla on pystytty osoittamaan jaetun johtajuuden organisaation tavoitteita paremmin tukeva vaikutus. Jaettu johtajuus mahdollistaa tiimien menestyksekkäämmän johtamisen ainakin huippujohdon tiimeissä, muutoksen johtamistiimeissä, tutkimus- ja kehitystyötiimeissä, virtuaalitiimeissä ja jopa armeijan tietyissä yksiköissä. "Several studies have documented the importance of shared leadership across a wide variety of contexts—

including top management teams, change management teams, teams of volunteers, research and development teams, virtual teams, and even military squads. In fact, several studies indicate that shared leadership is an even better predictor of team success than just leadership from above. Thus, the initial evidence points to an increasingly important role for shared leadership, particularly in the knowledge-worker context.” (Pearce & Manz 2005, 133 – 134). Kuten jo aikaisemmin mainittu Pearcen ja Manz mukaan ei ole niinkään kysymys siitä, että jaettu johtajuus tulee syrjäyttämään perinteisen yksilökeskeisen johtajuuden. Ennemmin on kyse siitä, missä olosuhteissa ja miten jaettu johtajuus korvaa yksilökeskeistä johtajuutta. (Pearce & Manz 2005, 134 – 136).

3.FOUCAULT'LAINEN NÄKÖKULMA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN

3.1.Organisaatioiden valtakäsitykset ja Foucault

Tässä luvussa on tarkoitus tarkastella edellä esitetyn jaetun johtajuuden teorioita hallintotieteille harvinaisesta näkökulmasta Foucault'laisen vallan dynamiikan kautta. Tarkoitukseni on käyttää hyväksi Foucault'n valtakäsitystä koskevaa teoretisointia, jonka kautta analysoin jaettua johtajuutta osoittaakseni jaetun johtajuuden mielekkääksi johtajuusnäkemysesä. Tämä tapahtuu löytämällä uudenlaisia näkökulmia johtajuuteen Foucault'laisen vallan kautta. Jaetusta johtajuudesta tekemäni yhteenveto toimii siis tavallaan diskurssina, jota analysoin Foucault-materiaalin avulla. Lisäksi reflektoin kevyesti Foucault'n organisaatioita koskettavaa teoretisointia ja siihen liittyvää keskustelua, sekä sitä miten Foucault'n valtakäsitystä on käytetty organisaatio- ja johtamistutkimuksessa.

Valta käsitteenä liittyy olennaisesti ihmisten väliseen toimintaan ja on siten kiinteänä osana myös organisaatioita ja niiden toimintadynamiikkaa. Vaikkakin valta on luonnollinen osa ihmisten kanssakäymistä, niin silti esimerkiksi Gardnerin mukaan vallalla on erittäin huono maine läntisissä demokratioissa. Valtaa pidetään jollain tavalla turmiollisena ja moraaliselta kannalta vallasta on tehty epäilyttävä elementti. (Gardner 1990, 55). Johtajuuden suhteen voidaan ajatella, että vallan huono maine rajaa tietynlaisia ihmisiä johtajuusvaikuttamisen ulkopuolelle. Osa ihmisistä helposti ajattelee, että valta turmiollisena sopii vain tietyn tyyppisille ihmisille, eivätkä he halua mukaan johtajuusprosessiin, koska se voisi turmelevan vallan kautta turmella myös heitä. Toisaalta yksipuolinen valtanäkemyks voi rajata johtajuuden ulkopuolelle sellaisia henkilöitä, jotka eivät koe omaavansa valtaa. Kuten tulemme huomaamaan Foucault'lainen valtakäsitys muuttaa näitä molempia vallan vuoksi johtajuuden ulkopuolelle jäävien henkilöiden tapauksia.

Valtakäsityksiä on usein leimannut dualistinen eli vastakkainasettelun lähestymistapa. Esimerkiksi Finchamin mukaan tämä on paikoin vaikeuttanut organisaatioiden vallan tutkimista. Vallan dikotomioita ovat esimerkiksi valta jotakin varten (power for) ja valta jonkin yli (power over). Lisäksi esimerkiksi dikotomia vallasta toimija- tai rakennenäkökulmana sen mukaan, näemmekö yksittäisiä toimijoita sosiaalisessa elämässä, vai näemmekö vallan instituutioiden toimintakenttänä. (Fincham 1992, 741 – 742). Cleggin mukaan taas dualistinen näkemys on juurtunut syvälle sosiaaliseen kontekstiin ja vallan suhteen dualistinen näkemys juontuu kahdesta klassisesta valtateoriasta – Macchiavellisestä ja Hobbesilaisesta valtakäsityksestä. Macchiavellin näkemyksen mukaan valta on strategioissa, suhteissa ja käytännöissä. Hobbesille taas valta on suvereenin ylivaltaa auktoriteettiasemaan perustuen. Hobbesia pidetäänkin modernin: strukturaalisen, auktoritaarisen ja positivistisen valtakäsityksen isänä. (Glegg 1989, 5). Foucault on näkemykseni mukaan lähempänä Macchiavellilaista valtakäsitystä vallan strategisen luonteen ja suhteissa toimivien käytäntöjen vuoksi. Toisaalta Macchiavellin ja Foucault'n vertaaminen saattaa tehdä vääryyttä molemmille valta teoreetikoille.

Hobbeslainen valtakäsitys on nähdäkseni saanut dominoinnillaan aikaan sen, että suurin osa organisaatioiden valtatutkimuksista keskittyy hierarkkiseen valtaan, jossa valta on ylemmän tarkkailuvaltaa alempien suhteen – toisin sanoen johtajien tarkkailuvaltaa alaisten suhteen (Pfeffer 1981, 3.) Tästä taas seuraa, että modernien organisaatioiden vallan ominaisuus saa Dahlin muotoileman vallan kaavamaisen luonteen siten, että ”henkilöllä A ollessa valtaa henkilö B:n yli (power over) silloin kun henkilö A saa henkilön B:n toimimaan toisin kuin hän toimisi muutoin.” (Dahl 1957, 202 – 203). Foucault'lainen valtakäsitys ei mielestäni hyväksy hobbeslaista vallan suvereenia luonnetta. Tästä syystä Foucault lienee käsitetty vastakohtana ja vaihtoehtona perinteiselle organisaatiotutkimuksessa vaikuttavalle valtakäsitykselle.

Organisaatioiden valta nähdään usein ominaisuudeltaan poliittisena ja on vahvasti kytköksissä poliittiseen peliin (Pfeffer 1992, 33 – 34.) Esimerkiksi Gardner näkee

vallan kykynä tuoda tarkoituksenmukaisia elementtejä toisten ihmisten käyttäytymiseen (Gardner 1990, 55.) Poliittiseen valtaan liittyy näkemys siitä, että joku tietty instanssi tai henkilö voi omista valtaa. Pfefferin näkemys vallasta organisaatioissa taas on hiukan kaksijakoinen. Vaikkakin se on käsittääkseni huomattavasti lähempänä vallan omistussuhdetta, kuin Foucault'laista valtakäsitystä. Pfeffer mieltää johtamiseen tarvittavan valtaa. Kyetäkseen vaikuttamaan johtajuusaktissa, valtaa täytyy omata enemmän kuin vastakkaisia intressejä edustavat tahot sitä omaavat. Toisaalta Pfeffer myöntää niiden strategioiden ja taktiikkojen merkityksen, joiden kautta valta kehittyy ja joiden kautta valtaa käytetään. Tässä mielessä Pfeffer on myös Foucault'lainen ymmärtäessään vallan strategioina ja käyttöominaisuutena. (Pfeffer 1992, 46). Toisaalta vallan omistaminen palauttaa hänet perinteisen valtakäsityksen koulukuntaan: "Obtaining power is not always an attractive process, nor is its use" (Pfeffer 1992, 48.)

Päästäksemme sisälle valtakäsitteeseen, tarkastelen seuraavaksi valtaa hieman yleisemmällä tasolla. Kusch määrittelee vallan kyvyksi saada toinen ihminen tekemään jotain tai estää häntä tekemästä jotain. Tämä erotuksena voimaan, joka tarkoittaa kykyä suhteessa fyysiseen ympäristöön. Valtaan liitetään usein myös ajatus intresseistä, sekä kontrafaktuaalisuuden käsite. Vallan kohteella täytyy olla mahdollisuus toimia toisin ja oletetaan, että ellei kykyä nimeltä valta olisi käytetty, niin tämä kyseinen henkilö olisi mahdollisesti käyttäytynyt toisin. Kun taas kyseessä ei ole intressien ristiriitaa, niin tapauksesta puhutaan vaikutusvaltana vallan sijaan ja vaikutuskeinoina voidaan nähdä houkuttelu, rohkaisu ja suostuttelu. Sen sijaan auktoriteetti nähdään sisältyväksi sekä vallan, että vaikutusvallan keinoihin. (Kusch 1993, 99 – 101).

Kusch'n keräämä valtasuhteen osatekijöiden luettelo auttaa hahmottamaan vallan tematiikkaa:

- a) Valtasuhteen *perustan* (base) muodostavat ne resurssit (esim. taloudelliset resurssit tai arvovalta), joita vallan harjoittaja voi hyödyntää pyrkiessään vaikuttamaan vallan kohteen toimintaan;
- b) Valtasuhteen *keinot* (means) ovat ne nimenomaiset toimet (esim. käskyt ja uhkaukset), joihin vallan harjoittaja ryhtyy alistaakseen vallan kohteen tekemään tai jättämään tekemättä;
- c) Vallan *ala* (scope) on niiden toimintojen joukko, jotka vallan harjoittaja voi resurssiensa ja keinojensa avulla saada vallan kohteen tekemään tai jättämään tekemättä;
- d) Vallan *määrä* (amount) viittaa siihen, millä todennäköisyydellä vallan kohde tekee (tai jättää tekemättä) jotakin vallan harjoittajan toiminnan vaikutuksesta;
- e) Vallan *laajuus* (extension) viittaa siihen, miten suureen joukkoon yksilöitä tietyllä vallankäyttäjällä on valtaa;
- f) Vallan kustannukset (costs) ovat "kuluja" joita vallan harjoittajalle koituu valtasuhteen luomisesta ja ylläpitämisestä
- g) Valtasuhteen vahvuutta (strenght) mittaavat ne kustannukset, joita vallan kohteelle koituu, jos hän kieltäytyy alistumasta valtasuhteeseen tai pysymästä siinä: ja
- h) Valtasuhteen intensiteettiä (intensity) tai kantamaa (zone of acceptance) mittaa se, mitä kaikkea vallan harjoittaja voi saada vallan kohteen tekemään menettämättä otettaan hänestä.

(Kusch 1993, 100).

Edellä esitetty perinteinen valtanäkemyks käsittää vallan individualistisena. Esimerkiksi Tuula Varis erottaa länsimaisessa vallantutkimuksessa esiintyväksi kaksi toisistaan poikkeavaa tapaa käsittää valta: strukturalistinen ja individualistinen tapa. Nimiensä mukaan individualistinen vallan käsittämistapa lähtee yksilötoimijan suhteesta toiseen toimijaan ja strukturalistinen näkemys taas sisältää rakennenaikokulman valtaan. Valtaa tarkastellaan yleensä joko legitimoinnin tai institutionaalisten mallien näkökulmasta. Foucault kuitenkin pyrki tutkimaan valtaa subjektin objektivoinnin prosessissa – tähän objektivointiin liittyy tunnustukselliset rituaalit, kuten esimerkiksi palkitseminen. (Varis 1989, 4). Foucault'n käsittelytapa on poikkeava, etenkin menetelmällisesti, sillä merkittävä osa hänen valtaa käsittelevistä tutkimuksistaan sisältää historian tulkinnallisia menetelmiä.

Foucault'lainen valta liittyy oleellisesti hänen geneologian käsitteeseensä. Foucault'n valtakäsitetä, tai sanottaisiinko pikemminkin valtakäsitystä, eli vallan geneologiaa, on erittäin vaikea tulkita. Tulkinnan vaikeus johtuu siitä, että Foucault'ltä ei löydy valtaa käsittelevää yksittäistä teosta, joka yksiselitteisesti esittelisi käsitteen ja valta-analytiikan metodologiset oletukset. Foucault'n valtakäsitys pitää kerää yhteen hänen historiallisista monografioistaan, kokoelmistaan, artikkeleistaan ja haastatteluistaan. Osittain tästä syystä, ja syystäkin, Foucault'ia pidetään vaikeaselkoisena ja tämän vuoksi hänet helposti ohitetaan – valitettavasti. (Kusch 1993, 97 – 98). Foucault'n vaikeus liittyy osaltaan hänen työskentelytapoihinsa. Stenvallin mukaan Foucault ei käyttänyt systemaattista ja järjestelmällistä aineistoa, vaan hän käytti poimintametodia – lisäksi analyysi ei ollut loogista aineiston läpikäyntiä. Myös Stenvall esittää Foucault'n vaikeaselkoisuuden taustaksi ajattelutavan ja tutkimuskohteen muutoksen. Foucault'ltä onkin löydettävissä kaksi lähestymistapaa tiedon muodostumiseen: arkeologinen ja geneologinen. (Stenvall 2000, 39 – 40). Myös Kearinsin mukaan Foucault'n työtä on vaikea määritellä pragmaattisesti ja se säilyy edelleen vaikeasti käsitettävänä. (Kearins 1996, 18)

Foucault'n valtakäsitys eroaa useimmista organisaatioiden valtakäsityksistä siinä että Foucault ei ollut lainkaan kiinnostunut valtataisteluista ja konfliktinäkökulmasta valtaan, eikä Foucault pitänyt juurikaan mielenkiintoisena legitimizeettiä nojautuvaa valtaa – tällaista valtaa hän piti jopa tylsänä ja tehottomana verrattuna piilossa toimivaan subjektiviteettia luovaan valtaan. (Ahonen 1997, 18-20).

Helén toteaa, että Foucault'ille valta on hajautunutta: lukuisista suhteista, toimijoista ja vallan subjekteista koostuva. Valta viittaa subjektiviteetin muotoihin ja toiminnan mahdollisuuksiin, sekä esteisiin, jotka ovat historialliselle, erityiselle, strategiselle sommittelulle sisäisiä eli immanentteja. Foucault'ille valta on biovaltaa, joka kohdistuu eläviin yksilöihin, sekä populaatioihin ja jonka tarkoitus on muovata, sekä ohjata vallan kohteita. Foucault'lla biovaltaan liittyi läheisesti tekniikan käsite – biovallan tekniikat viittaavat niihin menetelmiin, joilla yksilöt saadaan alistettua, esimerkkinä kuri. (Helén

2004, 207-208). Biovallalla ymmärrän tässä tarkoitettavan sellaista valtaa, joka kohdistuu ruumiiseen. Esimerkiksi armeija on hyvä esimerkki biovallan käytöstä, jossa erilaisilla tekniikoilla saadaan ruumiit kuriin ja ojennukseen. Ruumiin kurin kautta vaikutetaan myös mielen toimintaan. Tosin Sartren voisi helposti kuvitella olevan sitä mieltä, että biovallan käytöstä huolimatta ihmisen mieleen ja tahtoon ei voida kajota, vaan Sartrelle tahto on aina vapaa vaikka ruumis olisi kahlittu.

Foucault olettaa vallan olevan avoin, enemmän tai vähemmän koordinoitu suhteiden rypäs. Foucault itse pyrki määrittelemään valtasuhteiden muodostaman kentän ja hän pyrki löytämään välineitä sen analysoimiseksi. Foucault väittää, että valta ei ole jokin voima tai keino, jolla olemme varustettu ja jota hankitaan, omistetaan tai jaetaan. (Varis 1989, 63). Hän tekee näin pesäeron individualistisen vallan tutkimustraditioihin. Perusasetelmaltaan Foucault'n valtakäsitys ei-individualistisena sopii hyvin jaetun johtajuuden tarkasteluun, sillä näin ollen johtajuudessa esiintyvää valtaa voidaan lähestyä vuorovaikutussuhteiden kautta. Samoin Foucault'n valtasuhteiden analysointivälineet tarjoavat hyvän asetelman analysoida valtaa jaetun johtajuuden näkökulmasta.

Kearinsin mukaan Foucault'n valtaa käsittelevillä tutkimuksilla on runsaasti hyödynnettävyyttä organisaatioiden valtakontekstissa. Ensinnäkin Foucault'n geneologinen metodi mahdollistaa historiallisen tarkastelun vallan toiminnasta yksilöiden suhteen. Lisäksi Foucault'n kautta voidaan nähdä organisaatioiden vallan toimintamekaniikkaa, etenkin piilossa olevan vallan suhteen – kurin, tarkkailun ja normalisoinnin strategian kautta. Toiseksi Foucault'n metodit eivät pelkästään rajoitu vallan vaikutuksiin, ilman että ne liitettäisiin vallan todelliseen luonteeseen. Foucault'n teorioiden kautta voidaan kyseenalaistaa myös vallan yksinkertainen luonne, sillä Foucault'n mukaan on lähes mahdotonta nähdä kuka milloinkin käyttää valtaa, sillä vallan toimintamekaniikka on niin monisävyinen. Foucault'laisessa analyysissä keskitytään tarkkailemaan mitkä instanssit kulloinkin hyötyvät vallan käytöstä ja ketkä siitä kärsivät. Foucault'lainen näkemys mahdollistaa organisaatioiden tutkimisen

vapaana funktionalistisen lähestymistavan progressiivisesta valtanäkemyksestä. Lisäksi Kearinsin mukaan voimme hyödyntää Foucault'n valta/tieto -asetelmaa vaihtoehtoisena lähestymistapana organisaatioiden valtdynamiikkaan. Foucault'lainen valtakäsitys laittaa meidät lisäksi miettimään vallan olemusta – sitä miten valta on dynaaminen käsite – valta ei pysy paikoillaan, vaan toimii käytettäessä. Valtakriittisyys auttaa näkemään neutraaleina pidettyjen vallan toimintastrategioiden intressitaustat. (Kearins 1996, 17 – 19).

Jaetun johtajuuden suhteen Foucault'lainen valtanäkemyks on erityisen mielenkiintoinen, sillä valta nähdään strategiana, sekä toimivan suhteissa ja verkostoissa. Jaetun johtajuuden suhteen tämä tarkoittaa sitä, että kun valtaa ei enää nähdä omistettavana ja kahlitsevana, voidaan valtaa olettaa käytettävän kulloisessakin tilanteessa riippuen siitä kellä on parhaimmat edellytykset tehdä ratkaisu kussakin tilanteessa. Vallan omistamisesta ja siten johtajuuden legitimoimisesta ei siten tule enää ongelma johtajuuden jakamiselle. Toisaalta valtakriittisyys auttaa näkemään johtajuusdiskurssin vallan toimintamekaniikkaa, joka pyrkii ylläpitämään tietynlaista, aikakauden johtajuudelle edullista näkemystä johtajuudesta. Edellä esitellyn pohjalta näen, että Foucault'laista valtakäsitystä voidaan hyödyntää kahdella tasolla organisaatioiden vallan ja johtajuuden tarkasteluun. Ensinnäkin makrotasolla Foucault'n valtakäsitystä voidaan hyödyntää tarkasteltaessa vallan tiettyjä instituutioita ja rakenteita ylläpitäviä voimia johtajuuden suhteen. Toisaalta Foucault'n valtakäsitystä ja valta-analytiikkaa voidaan hyödyntää tutkittaessa johtajuusaktin valtaa vuorovaikutussuhteissa ja -verkostoissa. Kolmanneksi tieto/valta -suhde tekee mielenkiintoisen lähestymistavan organisaation tietokäsitykseen. Foucault'lle valta ja tieto kulkevat käsikädessä ja näin totuus taikka tieto ei ole koskaan objektiivista, vaan valta jopa tuottaa tietoa. Toisinpäin käännettynä tämä näkemys tulkitsee tiedon oikeuttavan vallan käyttöön. Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti johtajuuden pitäisi olla mahdollisimman lähellä kosketuspintaa tiedon kanssa – eli toisin sanoen siellä missä on tietoa. Foucault'laista tieto-valtakäsitystä tulkiten voimme ajatella, että

tiedon sijaitessa työtä suorittavalla tasolla, myös johtajuus ja vallankäyttö voidaan oikeuttaa tällä tasolla, eikä vain ja ainoastaan johtotasolla.

3.2 Lähestymistapoja Foucault'laiseen valtakäsitykseen

3.2.1 Vallan makronäkökulma

Foucault'laisella vallan makronäkökulmalla käsitän Foucault'n geneologista ja historiallista vallan tuottavaa ominaisuutta tutkivaa metodologiaa, jonka kautta voidaan tarkastella miten valta toimii ja ylläpitää tiettyjä instituutioita ja rakenteita, jotka toimivat vallan käyttäjien hyväksi. Seuraavassa tulen esittelemään hyvin seikkaperäisesti Foucault'n valtaa tutkivia teoksia. Mielestäni tämä on aiheellista, sillä vain tällä tavoin historiallisten esimerkkien kautta voidaan saada ote siitä mitä Foucault'n käsitti vallan tuottavalla olemuksella. Itselleni Foucault'n valtdynamiikka ei auennut kommentaareista, vaan ”Tarkkailla ja rangaista”, sekä ”Seksuaalisuuden historia” -teosten kautta. Lisäksi pyrin näin perustelemaan käsitystä vallan makronäkökulmasta. Parhaiten tämä onnistuisi, jos lukijalla olisi mahdollisuus tutustua Foucault'n valtaa käsitteleviin pääteoksiin; ”Tarkkailla ja rangaista” sekä ”Seksuaalisuuden historia” (tiedon tahto) – joka on kaikin tavoin suositeltavaa ja jopa hyvin viihdyttävääkin. Kuten sanottua Foucault'n valtakäsitykset pohjautuvat pitkälti historiantutkimuksen otteeseen ja hän pyrki näkemään arkipäivän tapahtumissa ja niiden muutoksissa vallan toimintaa historiallisesti. Foucault tulkitsi historiaa, mutta ei suurtapahtumien historiana, vaan pienten seikkojen historiana. Seuraavassa pyrin analysoimaan Foucault'n valtakäsitystä ”Tarkkailla ja rangaista”, sekä ”Tiedontahto” teosten kautta.

Esimerkkinä vallan toiminnasta Foucault mainitsee rangaistuskäytäntöjen yhtäkkisen muuttumisen 1800-luvulla. Foucault pyrkii osoittamaan, että rangaistuksen kohde muuttui nopeasti ruumiista mieleen. Pelkän rangaistuksen tilalle tuli mielentilan arvioinnit ja tuomareiden rooli muuttui rangaistuksen jakajasta erilaisten psykologisten seikkojen arvioijaksi – joka liittyy oleellisesti normaalin ja epänormaalin erottamiseen ja siten vallan toiminnaksi. Tämä ei kuitenkaan poistanut ruumiin kuritusta, vaan tilalle tuli

jopa niinkin absurdi menettely kuin kidutuskuulustelu, jossa rangaistusta käytettiin tutkintamenetelmänä. (Foucault 1980, 26 – 32). Ja koska rangaistusten inhimillistämisen prosessissa vallan soveltamispiste siirtyy pois ruumiista sieluun, niin tällöin rikos ja rikoksentekijä objektivoidaan. Rankaisutoiminnan perustana oleva valtasuhde saa rinnalleen objektisuhteen. (Foucault 1980, 140 – 141).

Toisaalta, vaikka ruumista ei rangaistu enää kuten ennen, niin yhtäältä tapahtui ruumiin poliittinen haltuunotto. Ruumis kuului tästä lähtien myös poliittiseen kenttään, jolloin vallan haltijat saavat siitä otteen: velvoittavat ruumiin rituaaleihin, työhön. Foucault'n mukaan ihmisruumiin haltuunottoon sisältyy ruumiin taloudellinen hyväksikäyttö: ruumis on vallankäytön ja hallintotoimien kohteena tuotantoväline. Ihmisruumiin hallinta ja tieto muodostavat sen, jota voidaan kutsua ihmisruumiin poliittiseksi teknologiaksi, jossa on kyseessä vallan mikrodynamiikka: vallan ja valtakoneiston käyttämä väline, joka toimii voimana vallan päätoimintojen ja ihmisruumiin välillä. Mikrodynamiikan tutkimuksessa valta tulee käsittää strategiaksi eikä niinkään omaisuudeksi. Alistuskeinot tulee nähdä valmiutena eli taktiikkana ja toimintana – eikä niinkään lainkirjaimena tai asemana. (Foucault 1980, 39 – 41). Foucault'n vallan mikrodynamiikkaan ja valta-analytiikkaan palaan jäljempänä seuraavassa luvussa.

Esimerkkejä Foucault'laisen valtafilosofian makronäkökulmasta, eli vallan subjektia tuottavasta ominaisuudesta, löytyy pitkin hänen historiallisia tutkielmiaan. Foucault näkee esimerkiksi rangaistuskäytäntöjen muutokset vallan liikkeenä tehdä tarttumapintoja yksilöihin. Esimerkiksi 1700-luvulla muotoutui uusi rankaisemisstrategia – ei vain lieventämään rangaistuksia, vaan laajentamaan rangaistavien tekojen piiriä, jotta valta ulottuisi yhä syvemmälle yhteiskuntaruumiiseen. (Foucault 1980, 113). Myös kapitalistisen yhteiskunnan tulon Foucault näki vallan toimintakenttänä siten, että se muutti laittomuuksien ekonomiaa – siirryttiin juridis-poliittisesta laittomuudesta työvälineiden ja työn haltuunoton laittomuuksiin. Foucault'laisittain voitaisiin nähdä esimerkiksi tekijänoikeuskeskustelu, oikeuksien siirtymisestä tekijältä pääoman haltijalle, työn haltuunottona ja siten nettipiratismi laittomuutena markkinataloutta

vastaan. (Foucault 1980, 120-121). Foucault'n valta-analyysi perustui edellä esitellysti historian tapahtumien tulkintaan ja niissä tapahtuneisiin muutoksiin vallan kannalta. Edelliset esimerkit ovat vain pieni osa makronäkökulmasta valtaan, mutta hyvä alku jatkotarkasteluille.

Eräs vallan toimintalogiikan muutos näkyi rangaistuslaitoksina, joissa siirryttiin pelkästä kostorangaistuksesta kasvatuksellisiin tarkoituksiin. Foucault'n mukaan rikollisille pyrittiin luomaan koulutuksella uskonnollinen omatunto, jottei heistä tulisi vain omaa etuaan tavoittelevia homo economicus yksilöitä. Sullejä kutsuttiin reformatorioiksi, joissa mieli uudistettaisiin soveliaaksi yhteiskuntasopimuksen uudelleen solmimiseen. (Foucault 2001, 170). Kuulostaa Orwellilaiselta teemalta, jossa valvonnan alla, ei vain pelkästään sulleissä, vaan myös yhteiskunnassa valvotaan toinen toisiamme ja jopa muokataan yksilöstä itsestään eettinen subjekti valvomaan itse itseään. Tämä kehitys alkoi jo 1600-luvulla, jolloin Foucault'n mukaan opittiin tunnistamaan ruumis vallankäytön kohteena. Ruumiista, ja sitä kautta mielestä, haluttiin tehdä kuuliainen ja tavoitteeseen pyrittiin kurilla ja alistuksella. (Foucault 2001, 186 – 187). Jo satoja vuosia sitten alettiin kiinnittää huomiota yksityiskohtiin, joiden merkittävyyden suuruuteen kytkeytyi kaikki kristillisen kasvatuksen ja sotilaskurin piirteet. Näiden yksityiskohtien kautta valta saa otteen ihmisestä ja juuri siksi nämä yksityiskohdat ovat sääntilliselle ihmiselle ja etenkin kristitylle niin tärkeitä. (Foucault 2001, 191). Hämmästyttävästi tämä teema on säilynyt moderniin aikaan asti myös länsimaissa, jossa kuri on säilynyt, mutta alistuksen keinot ovat tulleet hienovaraisemmiksi ja yksilöt on alistettu kulutus-puheen alle kuluttaviksi eläimiksi ja siten hyödylliseksi pääomaa (ja siten myös valtaa) hallitseville tahoille.

Vallan kompleksisuutta kuvaa se, että Foucault näkee vallan ulottuvan kaikkeen arkipäivän toimintaan. Valta ei suinkaan ole määrätty pysyttelemään rangaistuskäytäntöjen parissa, vaan se tunkeutuu kaikkialle normalisoimaan ja määrittelemään mikä on normaalia, niin liiketalouden kuin seksuaalisuudenkin alueella. Seksuaalisuuden historian ensimmäisessä osassa 'Tiedon tahto' Foucault perustelee,

että 1600-luvulta alkaen alkoi tapahtua sukupuolen haltuunotto. Tuolloin vaadittiin tunnustamaan sukupuolinen käyttäytyminen – muodostettiin sukupuolen diskurssi, josta tuli tärkeä osa valtamekanismia. 1700-luvulla sukupuolta ja seksuaalisuutta alettiin analysoida ja luokitella. (Foucault 1998, 23 – 24). Tämä näkyi sukupuolidiskurssien moninkertaistumisena ja usein juuri siellä missä valtaa käytetään ja nimenomaan vallankäytön välineenä, ei niinkään vallan ulkopuolella (Foucault 1998, 30.)

Foucault'n mukaan valta toimii neljällä tavalla repressoidessaan eli tukahduttaessaan seksuaalisuutta: 1) Valta puuttuu seksuaalisuuteen tuottaen; 2) valta määritteli yksilöllisyyden spesifioimalla perversiot; 3) valta ottaa seksuaalisuuden haltuunsa kriminalisoinnin ja patologisoinnin avulla; 4) valta käyttää sukupuolen kyllästyksen mekanismeja (Foucault 1998, 36 – 41.) Foucault'n väite kuuluu, että valta toimi näin ottaakseen seksuaalisuuden haltuun kohdentaakseen sen muotoihin, jotka tähtäävät työvoiman uudistamiseen – seksuaalisuus siirrettiin kuuluvaksi yhteen ainoaan soveliaaseen tilaan: aviovuoteeseen. Voidaanko ajatella, että nykyään pornografian leviäminen internetin kautta olisi muuttamassa seksuaalisuuden luonnetta vähemmän tukahdetuksi? Toisaalta edelleen vapaastikin leviävä pornografia pitää seksuaalisuuden alueen heteroseksiiin eli suvunjatkamiseen ja siten työvoiman uudistamiseen tähtäävässä muodossa. Tosin siittiöiden tähtääminen kohdistuu ihan johonkin muualle kuin lisääntymistarkoituksiin ja tällainen kuva ei ole omiaan lisäämään työvoimaa uudistavia tarkoituksia. Toisaalta voidaan ajatella, että työvoimaa uudistetaan nimenomaan avio- tai avoliitossa ja harrastustoimintana seksuaalinen käyttäytyminen voi saada vapaamuotoisempiakin vivahteita.

Oikeus- ja rangaistuslaitoksen puolella taas hierarkkisen, jatkuvan ja funktionaalisen valvonnan laajeneminen toi mukanaan uudet vallan mekanismit. Kurinpitovallasta tuli yhdentyvä järjestelmä, jossa kehkeytyi moninainen, automaattinen ja anonyymi valta. ”Valta ei ole kurinpidon hierarkkisessa valvonnassa omistuksen kohteena esineen tavoin, eikä sitä siirretä kuten omaisuutta toisiin käsiin, vaan se toimii kuin kone.”

(Foucault 2001, 240). Foucault kysyy, että onko normin valta nykyaikaisen yhteiskunnan uusi laki? 1700-luvulta lähtien normi ja normalistaminen ovat syntyneet perinteisten valtamuotojen rinnalle, samalla rajaten niitä voimakkaasti. Tässä yhteydessä normilla ei tarkoiteta normatiivista valtaa lainkirjaimessa, vaan normaaliksi tekemisen ja määrittelemisen valtaa. Kuka ja millä foorumilla määrittelee mikä on normaalia? (Foucault 2001, 250 – 251.) Foucault ei siis puhu normatiivisesta vallasta, joka toimii kirjoitettujen normien avulla, vaan valta normalisoi ihmistä ja hänen käyttäytymistään, sekä siten ottaa otteen yksilöistä. Voidaan kysyä, että miten tiedostamattoman koneen tavoin toimivaa valtaa voidaan edes lähestyä tai hallita. Ja miten tällainen valta toimii johtajuuden suhteen. Foucault'laisesta vallasta johtajuuden suhteen tuntuu olevan vaikea saada otetta. Ehkä tärkeintä onkin juuri Foucault'lainen lukutapa tiedostaen ja kriittisesti suhtautuen johtajuuspuheen tuottavaan ominaisuuteen.

”On lakattava kuvaamasta vallan seurauksia aina vain sellaisin negatiivisin termein, kuin että valta ”sulkee pois”, ”kukistaa”, ”tukahduttaa”, ”sensuroi”, ”abstrahoi”, ”naamioi” ja ”kätkee”. Tosiasiallisesti valta tuottaa; se tuottaa tosiasioita eli kohdealueita ja totuuden rituaaleja. Yksilö ja hänestä kenties saatava tieto sisältyvät tähän tuottamiseen” (Foucault 2001, 265.) Edellisessä lainauksessa kohtaamme Foucault'n vaikeaselkoisuuden. Juuri kun olemme käsitelleet Foucault'n ajatuksia vallan repressoivasta luonteesta, niin Foucault palauttaa meidät maan pinnalle esittämällä, että valtaa ei pidä nimenomaan nähdä repressoivana eli tukahduttavana. Mutta toisaalta näitä ei voida välttämättä pitää toisiaan poissulkevinä, sillä voidaan kenties ajatella, että silloin kun valta tuottaa subjektin, niin subjekti itse toimii repressoiden. Eli valta ei tukahduta suoranaisesti, vaan välillisesti ja salakavalasti. Varis tulkitsee Foucault'ia siten, että vallan voimakkuus perustuu sen kykyyn tuottaa ja tutkia asioita, sekä muodostaa tietoa. Pelkkä sanktioiva valta on edellä mainittuun valtaan verrattuna huomattavan heikko (Varis 1989, 61 – 62.) Käsittääkseni organisaatioiden valtakäsitys näkee vallan juuri tällaisena auktoriteettivaltana joka sanktioi – johtajan valta on symboloitu keppiin ja porkkanaan. Tämä käsitys on pitänyt vallan suhteellisen

harmittomana, mutta Foucault auttaa meitä näkemään syvemmälle johtajuusdiskurssin valtakäsitykseen. Miten tämä erilainen valtanäkemyks muuttaa käsitystämme johtajuusaktista?

3.2.2. Mikronäkökulma ja Foucault'lainen valta-analyysi

Mitä voisivat olla ne mikrotason valta-analyysimenetelmät, joita Foucault'n ajattelu voisi tarjota jaetun johtajuuden tarkasteluun. Ensin täytyy hiukan tarkemmin perehtyä Foucault'n valta-analytiikkaan, jotta ajattelu voidaan siirtää jaetun johtajuuden ympäristöön. Ilpo Helén tiivistää osuvasti, että Foucault'n vallan geneologia ei ole yhteiskuntateoriaa tai valtateoriaa, vaan valta-analytiikkaa. Valta-analytiikka ei käsittele vallan olemusta eli valtaa yleensä, vaan diskursiivisen ja ei-diskursiivisen erityisiä sekä rajattuja suhteita ja yhteenliittymiä. (Helén 1994, 275). Foucault'n omin sanoin hänen tutkimustensa tavoite on edetä vallan analytiikan eikä niinkään valtateorioiden suuntaan. Suunta on kohti valtasuhteiden muodostaman alueen määrittelyä ja analyysivälineiden täsmällistä määrittelyä. (Foucault 1998, 62). Foucault jatkaa, että vallan mekanismeja analysoitaessa pitää analysoida voimasuhteiden kenttiä. Valtamekanismeja tulee tulkita voimasuhteisiin sisältyvästä strategiasta käsin (Foucault 1998, 72.)

Sen lisäksi, että Foucault puhui valta-analytiikasta, niin hänen valtafilosofiassaan oli keskeistä hallinnan termi (governmentality). Tällä termillä Foucault tarkoittaa vallan harjoittamisen tapaa, joka on yleistä ihmisjoukkojen käyttäytymisen, sekä toiminnan johtamista ja ohjailua. Hallinta voi kohdistua myös itseen eli voidaan nähdä etiikkana. Käsittääkseen englanninkielisessä termissä viitataan myös mielenlaatuun ja mahdollisesti sen järjestelmälliseen ohjailuun. Tai vähintäänkin sellaisen järjestelmällisen suhtautumistavan olemassa oloon. (Helén 2004, 208 – 209). Olisi mielenkiintoista nähdä millä tavalla Foucault käytti ranskankielistä termiä tässä suhteessa, mutta siihen ei valitettavasti ranskan kielen taitoni, joka yltää korkeintaan rakkauden tunnustuksiin, riitä.

McKinley ja Starkey näkevät totuuden ja tiedon itsehallinnan välineitä. Totuus ja tieto ovat Foucault'laisesta perspektiivistä yhteiskunnan itsehallinnan työkaluja. Normit ja normalisoinnin tekniikka limittyvät toisiinsa muodostaessaan diskurssiin oikean ja väärän, sekä haluttavan ja epähaluttavan kategorioita. (McKinley & Starkey 1998, 1 – 2). Itseensä kohdistuva hallinta voidaan nähdä yhtenä vallan käyttötapan ja kontrollin muotona, sillä yksilö ja yhteiskunnan kyseessä ollessa kansalainen kontrolloi tehokkaasti itse itseään esimerkiksi synniksi luokiteltujen asioiden suhteen, tai esimerkiksi paheksuttavien käyttäytymismallien suhteen.

Vallassa ei Foucault'n mielestä ole kysymys sellaisesta vallasta, joka on näkyvänä auktoriteetin toiminnassa, vaan kyse on sellaisesta vallasta, joka ilmenee vuorovaikutustilanteissa. Näin ollen vallan analysoinnissa ei tulisi keskittyä näkyvillä oleviin muotoihin, normatiiviseen valtaan, eikä edes siihen miksi jotkut käyttävät dominoivaa valtaa, vaan siihen missä ja miten tämä valta toimii – sen kosketuspintoihin vuorovaikutussuhteissa. Foucault ei tarkoita vallalla institutionaalista ja koneistunutta valtaa, joka alistaa kansalaiset valtiossa. Eikä hän myöskään tarkoita sillä hallitsemisjärjestelmää, jolla jokin elementti tai ryhmä hallitsee toista. ”Nähdäkseni valta on ymmärrettävä ennen kaikkea toiminta-alueensa järjestystä sisäisesti konstituivaksi” (Foucault 1998, 69). Jaetun johtajuuden suhteen verkostoissa toimiva valta vapauttaa johtajuuden valta ja vastuukysymykset ja tarkastelu siirtyy miten ja missä valtaa käytetään tilanteessa, jossa johtajuus siirtyy henkilöltä toiselle.

Foucault'n näkemykset juridis-diskursiivisen valtakäsitysten pääpiirteistä ovat seuraavat: A) Negatiivinen suhde vallan ja vallan kohteen välillä. B) Säännön asettaminen lain muodossa. C) Kieltojen kehä: valta rajoittaa kohdettaan vain kiellolla, joka siis esiintyy vaihtoehtona kahden olemattomuuden välillä. D) Valta toimii sensuurin logiikalla. E) Dispositiivisen ykseyden näkemyksen mukaan valtaa käytetään jokaisella tasolla samalla tavalla: ylhäältä alas. (Foucault 1998, 63 – 64). Normatiivisen vallan toiminnan suunta on mielenkiintoinen huomio myös jaetun johtajuuden suhteen. Myös

vertikaalisen johtajuuden teoriassa johtajuuden vuorovaikutussuhde toimii identtisesti juridis-diskursiivisen eli normaatiivisen vallan suhteen. Vallan ja siten myös vuorovaikutuksen suhde on yksisuuntainen: ylhäältä alas. Foucault'laisen valtakäsityksen kautta jaettu johtajuus saa mielekkään rinnastuksen valtaan, joka toimii vuorovaikutussuhteissa ja verkostoissa, eikä ole pelkästään rajoitettu toimimaan yksisuuntaisena ylhäältä eli johtajasta alas alaiseen vaikuttavana.

Foucault'n mukaan edellä esitetty käsitys vallasta kieltävänä eli repressoivana on rajoittunut. Siinä vallalla ei ole muuta keinoa kuin sanoa ei – se ei pysty tuottamaan mitään, vaan ainoastaan pyrkii rajoittamaan. Valta ymmärretään näin vain puhtaasti vapauden tielle asetetuksi esteeksi. (Foucault 1998, 65). Ja edelleen Foucault'n mukaan valtakäsitystä rasittaa perinteemme, joka on pohjautunut pitkään monarkis-juridiseen vallan käyttöön (Foucault 1998, 66 – 69.) ”Juuri tästä mielikuvasta laille ja suvereeniudelle annetusta teoreettisesti etuoikeutetusta asemasta on vapauduttava, mikäli halutaan analysoida valtaa ilmenemismuotojensa konkreettis-historiallisissa toimintatavoissa.” (Foucault 1998, 68.) Näin Foucault tulee muotoilleeksi myös tutkimukseni mielekkyyden kohdistuessaan huomion siihen, että ilmiöitä tulee tarkastella poikkeavasta valtanäkökulmasta, jotta voimme vapautua pitkään ajattelua hallinneesta ja kahlinneesta normatiivisen valtakäsitteen dominoivasta näkemyksestä. Esimerkiksi juuri johtajuustutkimusta on liian pitkään kahlinnut yksilökeskeinen johtajuusnäkemys perustuen normatiiviseen ja suvereeniin, senioriteettiperiaatteella hallussa pidettävään, valtaan.

”Valta on peliä, joka kamppailujen ja loputtomien ristiriitojen kautta muuttaa, vahvistaa ja kääntää voimasuhteita vastakkaisikseen. Vallalla tarkoitan niitä tarttumakohtia, joita nämä voimasuhteet toinen toisistaan löytävät muodostaen niistä ketjuja ja järjestelmiä tai päinvastoin niitä toinen toisistaan eristäviä kuiluja ja ristiriitoja. Lisäksi tarkoitan vallalla strategioita, joissa voimasuhteet tulevat vaikuttaviksi ja joiden yleinen suunnitelma tai institutionaalinen kiteytyminen ruumiillistuu valtakoneistossa, lain muotoilemisessa ja yhteiskunnallisissa hegemonioissa.” (Foucault 1998, 69). Vallan

verkostomaisuudesta Foucault toteaa, että vallan mahdollisuuden ehtoa ei tule pitää jonkin keskipisteen, josta valta polveutuu, olemassaolona. Vallan ehto on voimasuhteiden liikkuva perusta. Eli valta on läsnä kaikkialla, koska se tuottaa itse itsensä joka hetki joka pisteessä. ”Valta ei ole instituutio, valta ei ole rakenne, se ei ole kyky joka joillekuille on annettu, vaan se on nimi, joka annetaan tietyssä yhteiskunnassa vallitsevalle monimutkaiselle strategiselle tilanteelle.” (Foucault 1998, 70). Vallan käsittäminen toimintana tietyissä strategisissa pisteissä tekee jaetusta johtajuudesta mielekkään lähestymistavan johtajuuteen. Enää valta ei ole yksittäisen johtajan jostakin vallan keskipisteestä käyttämää, vaan voidaan ymmärtää käytettäväksi niissä strategisissa pisteissä, joissa kulloiseenkin tilanteeseen parhaan johtajuuslähteen omaava organisaation jäsen käyttää valtaa.

Tiedon tahto -tutkimus ja seksuaalisuuden tunnustamisen diskurssi tuovat mielenkiintoisen sivujuonteen valtarakenteiden tarkasteluun organisaatiomaailmassa. Foucault nimittäin toteaa valtasuhteista tunnustamistilanteessa, että sisäisen valtarakenteen vuoksi tunnustusdiskurssi nousee alhaalta ylös. Näin ollen ylivalta ei olekaan sillä joka puhuu (sillä hän toimii pakon alla), vaan sillä joka kuuntelee vaieten. (Foucault 1998, 50). Irrallisiin lauseisiin on hiukan vaarallista tarttua – etenkin Foucault’n kohdalla, mutta en malta olla miettimättä mitä tämä tarkoittaisi organisaatiomaailmassa. Esimerkiksi viime aikoina esillä olleen voimaannuttamiskeskustelun (empowerment) osalta, jossa alaisia pyritään voimaannuttamaan ja valtuuttamaan antamalla heille mahdollisuutta kommentoida ja esittää näkemyksiä. Mielenkiintoista ajatella tässä tilanteessa vallan pysyminen sillä, joka antaa voimaannuttaen valtaa puhua, mutta kuuntelee vaieten.

3.3. Johtajuusakti Foucault'laisittain

3.3.1. Johtajuusdiskurssin makronäkökulma

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää Foucault'laisen valtakäsityksen kautta mielekkäitä lähestymistapoja jaettuun johtajuuteen, ratkaistaksemme joitakin jaetun johtajuuden

suhteen kriittisiä näkemyksiä. Tämä siksi, jotta jaetusta johtajuudesta tulisi ei ainoastaan hyväksyttävä lähestymistapa johtajuuteen, vaan jopa mielekäs sellainen. Nähdäkseni eräs merkittävä ongelma jaetun johtajuuden suhteen on ennakkoasenteet. Kuten Döös (2005) selvitti tutkimuksessaan, niin jaettua johtajuutta kohtaan esiintyy voimakkaita ennakkoluuloja, sillä 80% tutkituista johtajista, jotka suhtautuvat jaettuun johtajuuteen negatiivisesti, eivät itse omaa kokemusta jaetusta johtajuudesta. Nähdäkseni johtajuusdiskurssissa vaikuttaa tiettyjä johtajuuskäsitystä ylläpitäviä voimia ja näiden vuoksi jaetulla johtajuudella on vaikeuksia murtautua hyväksytyksi johtajuusnäkemykseksi. Foucault'lainen valtakäsitys makrotasolla, vallan tuottavasta ja konservoivasta näkökulmasta, on mielestäni erittäin onnistunut näkökulma lähestyä jaetun johtajuuden ennakkoluulo-problematiikkaa. Foucault'n kautta voimme avata johtajuuskäsitystä ja siten tehdä tilaa vähemmän ennakkoluuloiselle ilmapiirille jaetun johtajuuden suhteen.

Voinemme siis perustellusti hyödyntää Foucault näkemystä vallan subjektoivasta luonteesta, ymmärtäen tällä tilanteen, jossa valta toimii piilossa ja salakavalasti tuottaen subjektin, joka toimii (osin tietämättään) vallan käyttäjien päämäärien saavuttamiselle suotuisalla tavalla. Esimerkiksi johtajuusdiskurssissa tulee meidän Foucault'n hengessä siirtää huomio auktoriteettivallan ja normien tarkastelusta siihen, millaisen subjektin valta tuottaa ja miten se perustelee tietynlaiset johtajuusnäkemykset. Ahosen mukaan Foucault'n diskurssin analyysimetodin keskeisenä ideana lienee, että ehdottomien totuuksien puuttuessa esiin nousee toistensa kanssa kilpailevia diskursseja, joista vahvin tai selitysvoimaisin otetaan yleiseksi totuudeksi. (Ahonen 1997, 15 – 16). Foucault'n ajattelun tenhovoima perustuu kriittiseen otteeseen – hallitseva diskurssi pitää tehdä läpinäkyväksi ja kyseenalaiseksi.

Mutta olisiko sittenkin organisaatioissa kysymys enemmän vaikutusvallasta, kuin vallasta. Intressiristiriita ei ole ilmeinen. Kusch määrittelee vallan kyvyksi saada toinen ihminen tekemään jotain tai estää häntä tekemästä jotain. Näin tehdään ero voiman käsitteeseen, joka tarkoittaa kykyä suhteessa fyysiseen ympäristöön. Valtaan liitetään

myös ajatus intresseistä, sekä kontrafaktuaalisuuden käsite – eli vallan kohteella täytyy olla mahdollisuus toimia toisin ja oletetaan, että ellei kykyä nimeltä valta olisi käytetty, niin tämä kyseinen henkilö olisi mahdollisesti käyttäytynyt toisin. Taas silloin kun kyseessä ei ole intressien ristiriitaa, niin tapauksesta puhutaan vaikutusvaltana vallan sijaan ja vaikutuskeinoina voidaan nähdä houkuttelu, rohkaisu ja suostuttelu. Sen sijaan auktoriteetti nähdään sisältyväksi sekä vallan, että vaikutusvallan keinoihin. (Kusch 1993, 99 – 101). Edellisen pohjalta hyväksyttäneen sellainen ajatuksenjuoksu, että organisaatioissa onkin kysymys vaikutusvallasta puhtaan vallan sijaan. Vaikutusvallan käsite sopii hyvin myös jaetun johtajuuden tilanteeseen. Voidaanko edes organisaatioihin ajatella olemassa olevaksi ikuista ja vahvaa intressien ristiriitaa? Olisiko järkevämpi tarkastella vaikutusvaltaa vuorovaikutussuhteissa ja johtajuuden lähde olisikin vaikutusvallan tapaista vallan sijaan?

Seuraavassa tarkastelen Ari Ahosen näkemyksiä Foucault'n disiplinäärin vallan suhteesta liikkeenjohdon toimintoihin. Ahosen mukaan, lähestyttäessä tieteellistä liikkeenjohtoa post-modernista näkökulmasta, on erityisen tärkeää ymmärtää vallan käsite post-modernilla tavalla – tällöin Foucault'n disiplinäärinen vallan käsite on erittäin keskeinen. Tämä poikkeaa huomattavasti perinteisestä ryhmien välisten konfliktien ja neuvottelun, sekä auktoriteetin ja lojaliteetin maailmasta. Foucault'n mukaan sen sijaan valta on joka puolella, eikä sitä voida eristää ja mitata. Ahonen tiivistää Foucault'n vallan: "valta ymmärretään keskeiseksi aspektiksi kaikissa sellaisissa sosiaalisen todellisuuden rakentumisen kannalta oleellisissa vuorovaikutussuhteissa, joissa ihmisten itseymmärrystä tai subjektiviteettia muokataan, muutetaan tai uusinnetaan muuhun kuin subjektille itselleen edulliseen suuntaan" (Ahonen 1997, 18.) Disiplinäärinen vallankäyttö on Ahosen mukaan näkyvissä tai näkymättömissä nykyaikaisessa yhteiskunnassa merkitysten ja todellisuus käsitysten muodostamisena. Esimerkiksi tiede (mukaan lukien liikkeenjohdollinen tutkimus), koululaitos jne. vahvistavat valtaeliitin pyrkimyksiä tuottamalla todellisuutta, arvoja ja käsitteitä, jotka sopivat valtaa käyttävien tahojen intresseihin. (Ahonen 1997, 18 – 20).

Ahosen mukaan valta ei ole kiinnostunut tuottamaan ihmistieteellistä tietoa tiedon vuoksi, vaan muokatakseen subjektia omia tarkoituksiaan varten. Tiettyjen normien yhteiskunnallinen kannatus ei niinkään riipu totuudesta, vaan niiden hyödyllisyydestä hallitsevalle joukolle. Foucault erottaa kolme tapaa, joilla tieto eli valta tuottaa subjekteja: 1) ”tieteellistäminen”, 2) ”jakavat käytännöt” 3) ”itsen tekniikat”. Tieteellistäminen luo konstruktion, jonka avulla ihminen ymmärretään subjektina ja hän itse ymmärtää itsensä subjektina. Jakavat käytännöt normittavat: sen mikä on normaalia ja epänormaalia: hulluutta ja terveyttä – nämä ovat tosiaankin sopimuksenvaraisia eivätkä objektiivisia. Itsen tekniikoilla Foucault ymmärtää uskonnon ja filosofian piiristä tuttuja perinteitä, joita mukaillen ihmiset käsittävät itsensä eettiseksi subjektiksi ja ”itse säätelevät” toimintaansa. (Ahonen 1997, 23). Edellisten lisäksi lisäksi vielä itsen säätelemisen perinteisiin kuuluvaksi myös talouden puheen vaikutuspiirissä elävän ihmisen – hän säätelee omaa toimintaansa, siten mikä sopii talouden kulutuslogiikkaan. Ainoastaan paetessaan todellisuutta yksilö epärationaalisuudessaan turruttaa aivonsa päihteillä, mikä ei sinällään sovi kuvaan työvoiman uusintamisesta ja ylläpitämisestä vallan käyttötarkoituksiin. Holhoava päihdepolitiikka on siten myös talousvallan vahva intressi.

Myös Foucault oli kiinnostunut taloustieteellisestä diskurssista ja siinä esiintyvistä normista mahdollisimman paljon voittoa tavoittelevasta subjektista. Ahosen näkemyksen mukaan liikkeenjohdollinen tieto on osaltaan ollut muokkaamassa sellaista subjektiviteettia, jota liike-elämä on tarvinnut kunakin aikakautena. Konsulttikirjojen esittämät ”tyypit” uraraketeista ja ”kuinka otat itsestäsi irti paljon – optimaalisesti” ovat tuottaneet parhaita mahdollisia subjekteja liike-elämän sisäisen logiikan pyörimisen turvaamiseksi. Taloustiede ja liikkeenjohdollinen tieto ovat myös kantaneet oman osansa tähän liike-elämän kelkkaan. (Ahonen 1997, 23 – 24). ”Taloudellisen korkeakoulutuksen kaksi selvimmin näkyvää peruselementtiä taas ovat olleet tiettyjen praktisten pohjavalmiuksien tarjoaminen, sekä aikojen saatossa liikemaailmasta kertyneiden käytännöllisten kokemusten nivominen yhteiseksi doktriiniksi. Kolmas ja lopulta ehkä tärkein peruselementti on kuitenkin ”ideologinen

indoktrinointi” – eli Foucault’n termein disziplinäärinen vallankäyttö: opiskelijoiden on omaksuttava sellainen säästäväisyyttä, ahkeruutta, järkevyyttä, laskelmoivuutta ja vastuullisuutta – ja mikä tärkeintä, eteenpäin pyrkimistä, ”kiipimistä” – korostava arvomaailma, joka on Weberin aikoinaan osoittamalla tavalla välttämätön modernille liikemaailmalle.” (Ahonen 1997, 24). Käsittääkseni Foucault’lla ei kuitenkaan ollut kovin vahvasti taloudellinen lähestymistapa mukana analytiikassaan, kuin ehkä Ahonen antaa ymmärtää. Mutta Foucault’n kautta voidaan kuitenkin tulkita kätevästi monia liiketaloustieteen toimintoja. Oma lukunsa olisi Foucault’n ajattelun ja strukturalistisen marxismin vertailu taloustieteellisellä kentällä. Tosin Foucault halusi irrottautua marxistisesta näkemyksestä, vaikka Foucault’n ideologinen valtakritiikki saakin osittain marxilaisia piirteitä.

Ahosen mukaan disziplinäärinen manipulaatio operoi tekstien kautta herättämällä moninaisia toiveita kohteissaan. Implisiittisesti liikkeenjohdollisen tiedon ja markkinatalouden diskurssi on luvannut, että kaikki ovat voittajia ja eksplisiittisesti se on tullut luvanneeksi, että kaikki saavat vähintäänkin jotakin. Tällä puheella on saatu muokattua suuri lauma talouden pyöriä kyseenalaistamatta pyörittäviä ”kiipijä” subjekteja. Tämän havainnon todentamiseksi riittää kun katsoo ympärilleen. Ahonen esittää yrittäjyysdiskurssin tietynlaisena uudenlaiseen yhteiskunnalliseen tuotantomuotoon valmistavana puheena. Kyse on myös sisäisestä yrittäjyydestä siten, että työntekijälle siirretään yrityksen vastuuta, kun puhutaan pää pyörälle luopumaan turvallisesta palkkasuhteesta ja sitoutumaan yrittäjyysshenkeen. (Ahonen 1997, 25 – 27). Voisimme ennakoida seuraavan askeleen: suomalainen halpatyövoima – markkinatalous pakottaa poliittiset päättäjät ja kansalaiset hyväksymään matalat palkat ja huonot työsuhteen vetoamalla Kiina-ilmiöön. Tätä tulee tukemaan ”tieteellinen tutkimus” Suomen kilpailukyvyn takaamisesta sillä, että tuotantokustannukset saadaan painettua alas myös Suomessa. Ja näin saadaan aikaan myös Suomeen uusi iso yhteiskuntaluokka, köyhä keskiluokka, kun keskiluokka joutuu tinkimään etuuksistaan työsuhteiden ja palkan suhteen.

Edellä esitetyn mukaan Foucault'n makronäkemyksessä vallan toimimisesta disiplinaarisesti eli tuottamalla subjektiviteettia, sisältää hedelmällisen siemenen myös johtamisen ja johtajuuden tutkimiseen. Foucault'a hyödyntäen voidaan lukea johtajuusdiskurssia silmälläpitäen niitä perusteluja, joilla johtajuuden sisäinen logiikka perustelee vallalla olevan käsityksen johtajuudesta ja johtamisesta. Esimerkiksi yksilöjohtajuutta ylläpitävä johtajuusdiskurssi ei hyväksy johtajuuden jaettuja malleja, sillä se avaa vaikutusmahdollisuuksia ja vallankäyttömahdollisuuksia kapean valtaeliitin ulkopuolelle.

3.3.2. Johtajuusaktin mikrotason valta-analyysi

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella johtajuuden mahdollisuutta jaetussa muodossa kyseenalaistamalla käsitys, että valtaa ja vastuuta ei voi jakaa johtotasolla. Foucault'lainen valta-analytiikka toimii mielestäni erittäin hyvin tässä tarkoituksessa, sillä se avaa vallan toiminnan suunnan yksisuuntaisesta ylhäältä-alas eli johtajasta alaiseen tapahtuvasta vallan toiminnasta monisuuntaiseen ja vuorovaikutusverkostoissa tapahtuvaan vallan toimintaan. Tämä mahdollistaa vallan ja johtajuuslähteen käytön johtoportaan ulkopuolelle.

Sen lisäksi, että Foucault'n "läpi" voidaan tarkastella organisaatiomaailmassa vaikuttavaa valtaa makrotasolla, niin toinen mahdollinen lähestymistapa johtajuusilmiöön on Foucault'n valta-analyysin kautta. Ensinnäkin Foucault'n valta-analyysiä voidaan hyödyntää analysoitaessa johtajan ja alaisen välistä valtasuhdetta. Toiseksi Foucault'laisen valtakäsityksen kautta voidaan tarkastella eri näkökulmasta johtamisaktia vallan kannalta. Kohdistan huomioni ja mielenkiintoni tähän jälkimmäiseen. Tosin kuten jo edellä mainittu, Foucault'n käsitys vallasta on moniselitteinen ja vaikeasti tulkittavissa, niin voi olla, että tässä liikutaan sellaisilla vesillä, joilla on helppo purjehtia harhaan. Lähestymistapana voisi yrittää tulkita Foucault'n hengessä johtajuusaktin valtasuhteita – nimenomaan vastakohtana perinteisen näkemyksen suhteen, jotta kyseenalaistettaisiin joitakin vallitsevan johtajuuskäsityksen lukkiutuneita perusoletuksia.

Northouse erottaa toisistaan johtajuus- ja valtakäsitteet siten, että organisaatioissa vaikuttaa kahdenlaista, sekä asemaan että persoonaan liittyvää valtaa. Lisäksi hän mainitsee Burns'n (1978) idean vallasta vuorovaikutussuhteissa, joissa sitä voivat käyttää niin johtajat kuin johdettavatkin organisaation päämäärien tavoittelemiseksi. (Northouse 2004, 4 – 7). Northousea tulkiten voidaan perustellusti hyödyntää Foucault'n valtakäsitystä valtaverkostoissa käytettävästä vallasta, joka ei ole pelkästään johtajan yksinoikeus, vaan myös alaisten ulottuvilla riippuen heidän pätevydestään kulloisessakin tilanteessa tehdä päätöksiä.

Perinteisessä johtajuusajattelussa nähtiin pitkään johtajan ja alaisten vaikutussuhde yhdensuuntaisena, ylhäältä alaspäin tapahtuvana, vaikuttamisena. Vaikka nykyään nähdään ja myönnetään myös alaisen vaikutus johtajaan ja toisiin alaisiin, niin edelleen organisaatioiden valta nähdään hyvin normatiivisena, johtajasta alaisiin päin suuntautuvana käskyvaltana. Foucault'n valtateoriaa mukaillen johtajuusaktia voitaisiin tulkitä sellaisen valtakäsityksen kautta, joka käsittää vallan toimivan verkostoissa, eikä jossain yhdessä tietyssä pisteessä jonkun omaisuutena.

Foucault'n ajattelussa valtaa voidaan lähestyä niistä pisteistä käsin, joissa valta tuottaa vaikutuksen oletettavaan vallan ”kohteeseen”. Variksen mukaan valtaa siis tutkitaan kysymällä, mitä tapahtuu niissä tilanteissa ja prosesseissa, jotka säätelevät toimintaamme. (Varis 1989, 102). Käsittäakseni tässä Varis on Foucault'n mikrotason valta-analyysin ytimessä. Tätä mukaillen voisimme tutkia, ei vain johtamisaktissa vaikuttavia normatiivisia vallan tunnusmerkkejä eli auktoriteettivaltaa, vaan niitä valtaverkoston tarttumakohtia, joissa otetaan valtaote kohteesta eli työntekijästä. Voitaisiinko vallan toiminta nähdä jopa niin, että kuka tahansa organisaatiossa voi käyttää tätä vuorovaikutusverkostoissa lymyilevää valtaa huolimatta siitä, mikä on senioriteettiperusteinen asema organisaatiossa. Tämä saattaisi avata ymmärtämään sitä, miten toimii esimerkiksi asiantuntijaorganisaatio, jossa päätöksenteko perustuu asiantuntijuuteen, eikä asema-auktoiteettiin.

3.4. Foucault'lainen näkökulma jaettuun johtajuuteen - johtopäätökset

Tutkimuksessani olen tullut siihen tulokseen, että Foucault'n valtafilosofiasta on löydettävissä kaksi mielenkiintoista ja käyttökelpoista näkökulmaa jaettuun johtajuuteen. Näiden kahden näkökulman kautta jaettua johtajuutta ja johtajuusaktia voidaan lähestyä useammalta kannalta. Ensinnäkin vallan makronäkökulman kautta voimme tutkia yksilöjohtajuutta ylläpitävää johtajuusdiskurssia pystyäksemme paljastamaan valtaeliitin ja tässä tapauksessa johtajaeliitin jaettua johtajuutta johtajuusdiskurssin ulkopuolelle sulkevia institutionaalisia vaikutteita. Toiseksi vallan makronäkökulma ja Foucault'n tieto/valta-näkemyksen kautta voidaan tarkastella organisaatioiden tietokäsitystä ja siten perustella jaetun johtajuuden mielekkyyttä, sillä tiedon ja vallan suhteen näkeminen tuo jaetun johtajuuden mahdolliseksi organisaation jokaiselle tasolle. Foucault'ille valta ja tieto kulkevat käsikkäin ja totuus taikka tieto ei ole koskaan objektiivista, vaan valta jopa tuottaa tietoa. Toisinpäin käännettynä tämä näkemys tulkitsee tiedon oikeuttavan vallan käyttöön. Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti johtajuuden pitäisi olla mahdollisimman lähellä tiedon kosketuspintaa – eli toisin sanoen siellä missä on tietoa, on myös johtajuuden lähteitä. Foucault'laista tieto-valtakäsitystä tulkiten voimme ajatella, että tiedon sijaitessa työtä suorittavalla tasolla, myös johtajuus ja vallankäyttö voidaan oikeuttaa tällä tasolla, eikä vain ja ainoastaan johtotasolla. Kolmanneksi Foucault'lainen valta-analyysi mikrotasolla auttaa näkemään jaetun johtajuuden mielekkyyden, sillä valtaa ei enää nähdä huippujohdon yksinoikeudeksi, vaan Foucault'lainen valta toimii valtaverkostoissa ja vuorovaikutussuhteissa, joka mahdollistaa jaetun johtajuuden idean työ suorittamisen tason vaikuttamismahdollisuuksista.

Eräs jaetun johtajuuden ongelmallisuus johtuu mielestäni siitä, että yksilökeskeisen johtajuuden vuosituhantinen kulttuuriperinne on luonut vahvan hegemonisen asetelman, joka vaikuttaa asennetasolla jaetun johtajuuden kaltaisten radikaalien johtajuusmallien mahdollisuuksiin nousta tasavertaisiksi lähestymistavoiksi johtajuuteen. Jaettua johtajuutta pidetään mahdottomana lähestymistapana

enimmäkseen ennakkoluulojen pohjalta, sillä jaettu johtajuus ei istu riittävän hyvin yksilökeskeisen johtajuuden määritelmään. Foucault'lainen vallan tuottava ja repressoiva ominaisuus auttaa tarkastelemaan johtajuuden valtakysymystä emansipatorisessa mielessä eli pyrkien paljastamaan johtajuuspuheen yksilökeskeistä sankarijohtajakuvaa ylläpitävää diskurssia, sekä sitä miten johtajuudessa ilmenevä valta tuottaa subjekteja toimimaan johtajuustilanteessa. Foucault'n valtakäsitys eroaa merkittävästi normeihin perustuvasta individuaalisesta valtakäsityksestä. Foucault'lle valta on tuottavaa, eikä niinkään tukahduttavaa. Tukahduttaminen eli kieltäminen sisältyy myös Foucault'n valtakäsitykseen, mutta hänen mukaansa valta on voimakkaimmillaan juuri tuottavassa muodossaan. Foucault'n historiallinen valta-analyysi perustuu vallan kykyyn tuottaa subjekti oikean ja väärän – synnin ja hyödyllisen elämän erottamisen avulla. Foucault'ia voidaan perustellusti käyttää myös organisaatiomaailmassa vaikuttavien diskurssien läpinäkyväksi tekemiseen ja tarkasteluun. Vallan liike voidaan nähdä kiinnittämällä huomio niihin perusteluihin, joita esitetään nykypäivän työelämän vaatimista uhrauksista ja siinä diskurssissa, jossa kaikista pyritään kaivamaan esiin, Sarasvuota lainatakseni, se sisäinen sankari, joka väsymättä raataa työnantajan eli lopulta osakkeenomistajan laskuun.

Toinen näkökulma mikrotasolla jaetun johtajuuden valtaproblematiikkaan voidaan ratkaista Foucault'laisella valta-analytiikalla. Tilanteessa jossa johtajuus on jaettu, voimme analysoida vallan dynamiikkaa ja toimintaa Foucault'laisittain valtaverkostoissa ja suhteissa. Perinteinen valtakäsitys antaa olettaa, että johtajuus ei voi olla jaettu valtaproblematiikan vuoksi – valtaa ja vastuuta ei siis koeta kahden ihmisen jaettavaksi. Foucault'n valta-analyysin avulla voimme kohdistaa analyysin ytimen vallan strategisiin pisteisiin vuorovaikutusverkostoissa. Tätä valtaa ei voi kukaan omistaa, joten sitä ei voi myöskään jakaa, vaan ainoastaan käyttää. Toinen ongelmallinen seikka jaetun johtajuuden kannalta on valtanäkemyks, jonka mukaan valta toimii yksisuuntaisesti – perinteinen tieto-valtakäsitys tarkoittaisi siis sitä, että yksilöjohtajuus legitimoidaan sillä, että johtajan tiedon perusteella käyttää valtaa ja toiminnan suunta on yksipuolinen ylhäältä alaspäin suuntautuva. Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan johtajuuden

olisi hyödyllisintä organisaatiovasteen kannalta olla siellä missä asiantuntijat tekevät työtään asiantuntijaorganisaatiossa. Yksilöjohtajuutta argumentoidaan jaettua johtajuutta vastaan sillä, että valtaa ei voi jakaa, vaan yhdellä henkilöllä pitää olla loppujen lopuksi vastuu ja valta tehdä päätökset. Toisaalta Foucault väittää, että valtasuhteessa vallan suunta ei ole vain yksittäinen ja että se toimisi jostain tietystä pisteestä, jonkun omistuksessa. Hän sen sijaan esittää, että valta toimii monimutkaisissa valtaverkostoissa, joissa se on liikkeessä koko ajan. Valtaa ei pidä nähdä omaisuutena, vaan kyknä, jota voidaan käyttää suhteessa toisiin valtaverkossa operoiviin yksilöihin. Tämä näkemys antaa työkalun analysoida valtasuhteita johtajuusaktissa. Kun otetaan lähtökohdaksi tilanne, jossa johtaja ei enää omistakaan auktoriteettivaltaa, voidaan johtajuus nähdä uudesta näkökulmasta tutkimalla mahdollisia valtaverkostoja, jotka syntyvät organisaation sisälle. Tämä avaa mahdollisuuksia kyseenalaistaa yksilökeskeinen kuva johtajuuteen ja taluttaa keskusteluareenalle esimerkiksi teoretisoinnin jaetusta johtajuudesta – tilanteesta, jossa johtajana toimii kulloiseenkin tilanteeseen parhaat tiedot ja ratkaisuedellytykset omaava organisaation jäsen.

4.YHTEENVETO

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena oli tutkia erilaisia lähestymistapoja ennakkoluulojen sävyttämään jaettuun johtajuuteen, siten että johtajuuden jaetut mallit nähtäisiin uudessa valossa mielekkäänä lähestymistapana johtajuuteen. Olen mielestäni löytänyt erittäin hedelmällisiä lähestymistapoja johtajuuteen ja sen jaettavuuteen lähestymällä jaettua johtajuutta organisaatiotutkimukselle vähemmän yleisen Foucault'laisen valtakäsityksen kautta. Johtajuustutkimuksessa esiintyy näkemyksiä, joiden mukaan johtajuutta tulisi tarkastella vaihtoehtoisista näkökulmista tehdäksemme tilaa ja oikeutusta uudennlaisille johtajuusmalleille. Tämän tutkimustyön perusteella olen täysin samaa mieltä – erilaisista näkökulmista, hylkäämällä vakiintuneet ajattelumallit, voimme saavuttaa hyödyllisiä avauksia tutkimuksen suhteen – etenkin sellaisen, jota vaivaa vuosituhantinen perinne tietynlaisen lähestymistavan oikeuttamiseksi.

Kriittisen tekstintutkimuksen hengessä olen menetelmällisesti hyödyntänyt diskurssianalyysin kaltaista metodologia löytääkseni Foucault'laisen valtakäsityksen kautta näkökulmia johtajuusilmiöön ja erityisesti jaettuun johtajuuteen. Johtajuutta yleisesti käsittelevät tekstit ja artikkelit toimivat aineistona yksilökohtaista johtajuutta ylläpitävän diskurssin analysoimisessa. Jaetun johtajuuden tekstit taas toimivat aineistona lähestyttäessä vallan toimintadynamiikkaa jaetun johtajuuden suhteen.

Yleisesti johtajuus käsitetään liittyväksi johtajaan ja hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Yksilökeskeisellä johtajuusnäkemyksellä onkin vuosituhantiset perinteet ja suurin osa johtajuustutkimuksesta on keskittynyt pelkästään johtajaan – hänen piirteisiin, kykyihin ja vuorovaikutukseen suhteessa alaisiin. Lisääntyvä tiimi- ja asiantuntijatyö on viime aikoina aiheuttanut paineita tarkastella johtajuutta uudesta näkökulmasta. Yhä koulutetumpi henkilökunta ja globaaleiden markkinoiden muutospainet tekevät ylhäältä tulevan johtajuuslähteen yhä huonommin toimivaksi. Hiljattain on noussut esiin teorioita, joiden mukaan johtajuus voitaisiin jakaa kahden tai useamman henkilön kesken, jopa kokonaisen tiimin kesken. Täten organisaation vasteaikaa saataisiin pienemmäksi, kun päätöksenteko voisi tapahtua siellä missä

asioista eniten tiedetään ja työ suoritetaan. Sateenvarjokäsitteenä näille uusille johtajuusteorioille käytetään termiä jaettu johtajuus. Yhteistä teorioille on se että ne kyseenalaistavat yksilökohtaisen johtajuuden toimivuuden kaikissa organisaatioissa ja tilanteissa. Teorioiden mukaan johtajuuslähde tulisi olla sidottu osaamiseen ja ongelmanratkaisuun, eikä niinkään asemaan ja auktoriteettiin.

Johtajuuden määrittelyissä esiintyy usein johtajuuden prosessiluonne, jolloin johtajuus nähdään vuorovaikutusprosessina organisaatioiden yhteisten päämäärien saavuttamisen suhteen. Yleinen käsitys on, että organisaatioissa johtaja on se joka saa aikaan vuorovaikutuksen alaisten suuntaan. Johtajuusteoriat eivät kuitenkaan mielestäni poissulje sitä, etteikö vuorovaikutus voisi tapahtua myös toisin päin, tai jopa useaan suuntaan ja vielä samanaikaisesti koko organisaation tasolla. Jaettu johtajuus pitää jopa hyvin yleisenä sitä, että johtajuuden lähde voi tulla myös muualta kuin nimetyltä johtajalta ja johtajuuden vuorovaikutusprosessi tapahtua alaisten kesken, tai jopa alaisista nimettyihin johtajiin päin. Johtajuustutkimus on kuitenkin jättänyt vähemmälle huomiolle johtajuuden lähteen sijainnin vuorovaikutuksessa ja syystäkin, sillä yksittäiseen johtajaan keskittyviä johtajuusmalleja pidetään huomattavasti helpompina ja yksinkertaisempina kuin vuorovaikutusprosesseja analysoivia johtajuusteorioita.

Jaetun johtajuuden teoriat esittävät, että tiimin tai organisaation jäsenet voivat kulloisenkin tilanteen mukaan nousta mukaan johtajuuden vaikutusprosessiin aina tarvittaessa, sekä siirtyä syrjään ja antaa muiden johtaa tilanteissa, joissa heillä ei ole enää edellytyksiä silloiseen organisaation ongelmanratkaisuun. Jaettu johtajuus määritellään jatkuvaksi ja simultaaniksi vuorovaikutusprosessiksi, joka koostuu sarjasta virallisten ja epävirallisten johtajien nousuja käyttämään johtajuuden lähteitä. Jaetussa johtajuudessa nämä johtajuuslähteet ovat kiinteästi yhteydessä tietoon ja osaamiseen. Jaettu johtajuus määritellään myös johtajuusfunktiona tiimin jäsenille, jotta tiimin vahvuudet tulisivat mahdollisimman hyvin koko organisaation käytettäväksi, ja jotta organisaation haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin. Jaettu

johtajuus voidaan ymmärtää myös siltateorianä täysin itseohjautuvien tiimien johtajuusmallien ja yksilöjohtajuuden välillä. Jaetun johtajuuden teorioissa voidaan nähdä myös sellaisia näkemuseroja, että osa teorioista koskee selkeästi huippujohdon tasoa ja mallintavat esimerkiksi johtajuuden jakamista toimitusjohtajatasolla. Osa jaetun johtajuuden teoretisoinnista koskee tiimien työn ja johtamisen organisoimista käsittäen jaetun johtajuuden koko organisaation läpäiseväksi ajattelutasoksi johtajuuden yhteiseksi tekemisen suhteen. Ensimmäiset jaetun johtajuuden teoriat kehitettiin vuosituhaten vaihteessa tiimiympäristöjen johtajuustyökaluksi. Kuitenkin jaetulla johtajuudella on luonnollisesti yhtymäkohtia jo aiempiin johtajuuden teorioihin ja malleihin.

Nähdäkseni jaettu johtajuus kohtaa vielä nykypäivänkin johtajuusilmastossa ja organisaatiomaailmassa lähes ylitsepääsemättömiä ongelmia. Vakavin näistä lienee vuosisataisen hegemonia-aseman saavuttaneen yksilöjohtajuusmallin dominointi. Tästä aiheutuu se, että asenneilmasto jaetun johtajuuden suhteen on täynnä ennakkoluuloja. Useimmiten jopa ilman omakohtaista kokemusta jaettua johtajuutta pidetään huonona tai jopa mahdottomana johtajuuden mallina, johtuen voimakkaista ennakkoluuloista. Toiseksi jaettua johtajuutta pidetään mahdottomana myös siitä syystä, että vastuuta ja valtaa ei nähdä mahdolliseksi jakaa missään tilanteessa, sillä johtajuuteen katsotaan kuuluvan jakamaton vastuu. Jäljet ”syltityhtealle” ja vastuullinen pitää olla jäljitettävissä. Mielestäni johtajuutta täytyy tarkastella hiukan erilaisesta näkökulmasta, jotta edellisen kaltaisia ennakkoluuloja aiheuttavia tilanteita pystytään tarkastelemaan arvovapaina. Olen pyrkinyt osoittamaan, että esimerkiksi kriittisen tekstintutkimuksen kautta jaettua johtajuutta hylkivää johtajuusdiskurssia voidaan tarkastella esimerkiksi Foucault'laisen vallan makronäkökulman kautta ja paljastaa johtajuusdiskurssin yksilökeskeistä johtajuutta ylläpitäviä voimia. Toisekseen Foucault'lainen valtakäsitys auttaa meitä näkemään vallan mikronäkökulman ja valta-analytiikan kautta sellaisen näkemyksen valtaan joka mahdollistaa johtajuuden jakamisen ilman vastuu- ja valtaproblematiikkaa.

Valta kuuluu olennaisena osana organisaatiokäyttämiseen ja sitä kautta myös johtajuuteen, vaikkakin vallan olemus on saanut jollain tapaa turmelevan maineen. Yleensä valta nähdään normatiivisena, sekä rakenteellisena ja valta nähdään voimakkaasti omistettavana. Foucault'n valtakäsityksen mukaan valtaa ei voi omistaa, vaan valta toimii vuorovaikutussuhteissa ja sitä voidaan pelkästään käyttää. Valta on Foucault'ille luonteeltaan strategista ja toimii valtaverkostoissa tietyissä pisteissä. Näiden valtaverkoston strategisten pisteiden kautta valtaa pystytään käyttämään, mutta valtaa ei voi omistaa. Olen pyrkinyt osoittamaan, että Foucault'laisen valtakäsityksen kautta löytyy ainakin kaksi mielekästä lähestymistapaa tarkastella edellä esitettyjä jaetun johtajuuden ongelmallisuuksia. Ensinnäkin Foucault'n valtakäsitys, jonka mukaan valta on luonteeltaan tuottavaa, valaisee niitä yksilöjohtajuuden diskurssin johtajuutta konservoivia vaikutuksia. Foucault'lainen vallan tuottava ja repressoiva ominaisuus auttaa tarkastelemaan johtajuuden valtakäytystä emansipatorisessa mielessä eli pyrkien paljastamaan johtajuuspuheen yksilökeskeistä sankarijohtajakuvaa ylläpitävää diskurssia, sekä sitä miten johtajuudessa ilmenevä valta tuottaa subjekteja toiminaan johtajuustilanteessa. Foucault'n valtakäsitys eroaa merkittävästi normeihin perustuvasta individuaalisesta valtakäytystä. Foucault'ille valta on tuottavaa, eikä niinkään tukahduttavaa. Tukahduttaminen eli kieltäminen sisältyy myös Foucault'n valtakäyttykseen, mutta hänen mukaansa valta on voimakkaimmillaan juuri tuottavassa muodossaan. Foucault'n historiallinen valta-analyysi perustuu vallan kykyyn tuottaa subjekti oikean ja väärän – synnin ja hyödyllisen elämän erottamisen avulla. Foucault'ia voidaan perustellusti käyttää myös organisaatiomaailmassa vaikuttavien diskurssien läpinäkyväksi tekemiseen ja tarkasteluun.

Toiseksi olen löytänyt Foucault'n valta-analytiikasta välineen nähdä johtajuuden valtdynamiikan sellaisessa valossa, joka mahdollistaa johtajuuden jakamisen ilman vallan ja vastuun jakamisen problematiikkaa.

Vallan makronäkökulman ja Foucault'n tieto/valta-näkemyksen kautta voidaan tarkastella organisaatioiden tietokäytystä ja siten perustella jaetun johtajuuden

mielekkyyttä, sillä tiedon ja vallan suhteen näkeminen tuo jaetun johtajuuden mahdolliseksi organisaation jokaiselle tasolle. Foucault'ille valta ja tieto ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja tieto oikeuttaa vallan käyttöön. Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti johtajuuden pitäisi olla mahdollisimman lähellä kosketuspintaa tiedon kanssa – eli toisin sanoen siellä missä on tietoa. Foucault'laista tieto-valtakäsitystä tulkiten voimme ajatella, että tiedon sijaitessa työtä suorittavalla tasolla, myös johtajuus ja vallankäyttö voidaan oikeuttaa tällä tasolla, eikä vain ja ainoastaan johtotasolla.

Kolmanneksi Foucault'lainen valta-analyysi mikrotasolla auttaa näkemään jaetun johtajuuden mielekkyyden, sillä valtaa ei enää nähdä huippujohdon yksinoikeudeksi, vaan Foucault'lainen valta toimii valtaverkostoissa ja vuorovaikutussuhteissa, mikä mahdollistaa jaetun johtajuuden idean työn suorittamisen tason vaikuttamismahdollisuuksista. Toinen näkökulma mikrotasolla jaetun johtajuuden valtaproblematiikkaan voidaan ratkaista Foucault'laisella valta-analytiikalla. Tilanteessa jossa johtajuus on jaettu, voimme analysoida vallan dynamiikkaa ja toimintaa Foucault'laisittain valtaverkostoissa ja suhteissa. Perinteinen valtakäsitys antaa olettaa, että johtajuus ei voi olla jaettu valtaproblematiikan vuoksi – valtaa ja vastuuta ei siis koeta kahden ihmisen jaettavaksi. Foucault'n valta-analyysin avulla voimme kohdistaa analyysin ytimen vallan strategisiin pisteisiin vuorovaikutusverkostoissa. Tätä valtaa ei voi kukaan omistaa, joten sitä ei voi myöskään jakaa, vaan ainoastaan käyttää. Toinen ongelmallinen seikka jaetun johtajuuden kannalta on valtanäkemykset, jonka mukaan valta toimii yksisuuntaisesti – perinteinen tieto-valtakäsitys tarkoittaisi siis sitä, että yksilöjohtajuus legitimoidaan sillä, että johtajan tiedon perusteella käyttää valtaa ja toiminnan suunta on yksipuolinen ylhäältä alaspäin suuntautuva. Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan johtajuuden olisi hyödyllisintä organisaatiovasteen kannalta olla siellä missä asiantuntijat tekevät työtään asiantuntijaorganisaatiossa.

Yksilöjohtajuus väittää, että valta pitää olla aina yhdellä henkilöllä. Toisaalta Foucault väittää, että valta suhteessa vallan suunta ei ole vain yksittäinen ja että se toimii jostain tietystä pisteestä, jonkun omistuksessa. Hän sen sijaan esittää, että valta toimii

monimutkaisissa valtavverkostoissa, joissa se on liikkeessä koko ajan. Näkemys antaa työkalun analysoida valtasuhteita johtajuusaktissa. Näin voidaan kyseenalaistaa yksilökeskeinen kuva johtajuuteen ja taluttaa keskusteluareenalle esimerkiksi teoretisoinnin jaetusta johtajuudesta – tilanteesta, jossa johtajan toimii kulloiseenkin tilanteeseen parhaat tiedot ja ratkaisuedellytykset omaava organisaation jäsen.

Tutkimuksessani olen pystynyt osoittamaan, että Foucault'laisen valtakäsityksen kautta pystytään löytämään erittäin hyödyllisiä näkökulmia johtajuuteen. Ensinnäkin jaetun johtajuuden suhteen valtaa ei enää nähdä omistettavana, vaan valtaa voidaan olettaa käytettävän kulloisessakin tilanteessa riippuen siitä kellä on parhaimmat edellytykset tehdä ratkaisu kussakin tilanteessa. Vallan omistamisesta ja siten johtajuuden legitimoimisesta ei siten tule enää ongelma johtajuuden jakamiselle. Toisaalta valtakriittisyys auttaa näkemään johtajuusdiskurssin vallan toimintamekaniikkaa, joka pyrkii ylläpitämään tietynlaista, aikakauden johtajuudelle edullista näkemystä johtajuudesta. Edellä esitellyn pohjalta esitän, että Foucault'laista valtakäsitystä voidaan hyödyntää kahdella tasolla organisaatioiden vallan ja johtajuuden tarkasteluun. Ensinnäkin makrotasolla Foucault'n valtakäsitystä voidaan hyödyntää tarkastellessa vallan tiettyjä instituutioita ja rakenteita ylläpitävää voimaa johtajuuden suhteen. Toisaalta Foucault'n valtakäsitystä ja valta-analytiikkaa voidaan hyödyntää tutkittaessa johtajuusaktin valtaa vuorovaikutussuhteissa ja -verkostoissa. Kolmanneksi tieto/valtasuhde tekee mielenkiintoisen lähestymistavan organisaation tietokäsitykseen. Foucault'ille valta ja tieto kulkevat yhdessä ja totuus taikka tieto ei ole koskaan objektiivista vaan valta jopa tuottaa tietoa. Toisinpäin käännettynä tämä näkemys tulkitsee tiedon oikeuttavan vallan käyttöön. Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti johtajuuden pitäisi olla mahdollisimman lähellä kosketuspintaa tiedon kanssa – eli toisin sanoen siellä missä on tietoa.

Voinemme siis perustellusti hyödyntää Foucault näkemystä vallan subjektivoivasta luonteesta, ymmärtäen tällä tilanteen, jossa valta toimii piilossa ja salakavalasti tuottaen subjektin, joka toimii (osin tietämättään) vallan käyttäjien päämäärien

saavuttamiselle suotuisalla tavalla. Esimerkiksi johtajuus diskurssissa tulee meidän Foucault'n hengessä siirtää huomio auktoriteettivallan ja normien tarkastelusta siihen, millaisen subjektin valta tuottaa ja miten se perustelee tietynlaiset johtajuusnäkemykset.

Foucault'laisesta makronäkökulmasta olen lähestynyt jaettua johtajuutta ja olen pystynyt osoittamaan, että Foucault'laisittain voimme ajatella vallan tuottavan johtajuusdiskurssissa tietynlaisia käyttötarkoituksiinsa sopivia subjekteja. Näihin käyttötarkoituksiin sopii hyvin perinteinen asemaan perustuva johtajuus, joka luokittelee vahvasti ihmisiä johtajatyypeiksi ja ei-johtajiksi. Lisäksi vahva kilpailuasetelma on omiaan vahvistamaan liiketaloustieteen perusasetelmaa kaikkensa antavista uraraketeista. Voidaan luontevasti, Foucault'laisittain, ajatella että valta on myös sidoksissa tietoon ja pyrkii ylläpitämään sellaista tietoa ja uusintamaan ylöspäin kyynärpäätaktiikalla työntyvää työvoimaa sijoittamalla jaetun johtajuuden kaltaiset lähestymistavat johtajuustutkimuksen paitsioon. Foucault'lainen lähestymistapa aiheeseen tuntuu sitä luontevammalta mitä enemmän tarkastelemme liikkeenjohdollista tietoa ja sen muodostumista. Olen pyrkinyt osoittamaan, että jaetulle johtajuudelle voidaan löytää tilaa ja mahdollisuuksia tarkastelemalla makrotasolla johtajuuden dynamiikkaa ja perinteisen johtajuuspuheen tuottavia ominaisuuksia.

Tutkimuksessani olen pyrkinyt osoittamaan, ja mielestäni tässä olen myös hyvin onnistunut, että Foucault'laisen valta-analytiikan kautta voimme lähestyä jaetun johtajuuden malleja sellaisen vallan näkökulmasta, joka toimii verkostoissa. Foucault'laista valtaa ei voida omistaa, vaan sitä voidaan käyttää ja se toimii vallanverkostoissa useilla eri kentillä ja kerrostumissa. Tämän näkökulman kautta olen pystynyt osoittamaan, että jaetusta johtajuudesta tulee mielekäs lähestymistapa johtajuuteen, jos valtaa tarkastellaan toisenlaisesta näkökulmasta. Jaetun johtajuuden yksi kompastuskivi, nimittäin vallan ja vastuun tematiikka jaetussa johtajuustilanteessa, tulee läpinäkyväksi ja aidon tarkastelun kohteeksi, jos valta ymmärretään ei-individualistisena ja verkostoissa toimivana käyttöominaisuutena.

Organisaatioiden valtakäsityksen ovat siis nähtävästi hedelmällinen tapa lähestyä jaettua johtajuutta ja etenkin vaihtoehtoinen näkökulma Foucault'laisen valtakäsityksen suhteen tuottaa mielenkiintoisia näkemyksiä johtajuusaktiin. Käsitteellisellä tasolla jaettu johtajuus on vielä epämääräinen ja sekaannuksia aiheuttava käsite. Tässä vaiheessa olisi erityisen tärkeää suomalaisessa kontekstissa tehdä laaja käsitteellinen jaetun johtajuuden tutkimus. Vastaava on vastikään tehty Ruotsissa ja olisi varmasti hyödyllinen myös Suomessa, jotta käsitteen sekakäytöstä ja sitä myötä osittain ennakkoluuloista päästäisiin eroon. Erittäin mielenkiintoinen tutkimustehtävä olisi analysoida Foucault'laisessa hengessä johtajuusdiskurssin yksilöjohtajuutta ylläpitäviä seikkoja. Toisaalta myös Foucault'laista poimintametodia käyttäen olisi mielenkiintoista tutkia niitä aikajaksoja, jolloin jaettu johtajuus on ollut nousemassa pinnalle ja niitä voimia, jotka ovat hyötäneet siitä, että jaettu johtajuus on painettu takaisin pinnan alle mahdollittomana johtajuusmallinnuksena. Kolmanneksi ehdottaisin lisätutkimuksen kohteeksi tiimien valtdynamiikan toimintalogiikkaa Foucault'laisen valta-analyysin avulla. Miten ja millä tavalla johtajuuden lähdeä voidaan käyttää vallan näkökulmasta vuorovaikutus- ja valtavverkostoissa.

Olen pyrkinyt edellä osoittamaan, että jaettu johtajuus on varsin mielekäs lähestymistapa erityisesti tiimien johtamiseen, varsinkin kun organisaatioiden valtakäsitystä muutetaan vastaamaan jaetun johtajuuden vuorovaikutussuhteissa tapahtuvaa johtajuudenlähdeä vastaavaksi. Jaettu johtajuus tulee myös yhä enemmän mahdolliseksi, kun ennako-oletuksista päästään eroon johtajuusdiskurssin kriittisen analyysin kautta. Olen pystynyt, jos en ratkaisemaan, niin ainakin löytämään ratkaisuehdotuksia jaetun johtajuuden ennakkoluuloiltaan ongelmalliseen luonteeseen.

5.LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Ahonen, A. (1997) *Liikkeenjohdollinen tieto ja disiplinäärinen valta tutkielma Michel Foucault'n ajattelun relevanssista johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta.* Turku : Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Ahonen, A. & Kallio T. J. (2002) *Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia – perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta.* Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. & Murry, W. D. & Jung, D. & Garger, J. W. (2003) *Assessing Shared Leadership: Development and Preliminary Validation of a Team Multifactor Leadership Questionnaire.* Teoksessa "Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership." Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 141 – 172

Bell, H. M. (2000) *Shared Governance and Team Work – Myth or Reality.* AORN Journal. March 2000, Vol 71, No 3. pp. 631 – 635.

Boas, S. & Lapidot, Y. (2003). *Shared Leadership in the Management of Group Boundaries: A Study of Expulsions From Officer's Training Courses.* Teoksessa "Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership." Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 235 – 249.

Bryman, A. (1996) *Leadership in organizations.* Teoksessa "Managing Organizations" Toim. Clegg, Hardy & Nord. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 26 – 42.

Burke, C. S. & Fiore, S. M. & Salas E. (2003) *The Role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability.* Teoksessa "Shared

Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 103 – 122.

Clegg, S. (1989) *Frameworks of power*. London: Sage.

Conger, J. A. & Pearce, C. L. (2003) *A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership*. Teoksessa ”*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.*” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 285 – 304.

Cox, J. F. & Pearce, C. L. & Perry, M. L. (2003) *Towards a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness*. Teoksessa ”*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.*” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 48 – 76.

Dahl, R. A. (1957) *The concept of power*. Behavioral Science, 2, 201 – 215.

Döös, M. & Hanson, M. & Backström, T. & Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005) *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Saatavana sähköisesti:
http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/aio/2005/aio2005_15.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Fincham, R. (1992) *Perspectives on Power: Processual, institutional and “internal” forms of organizational power*. Journal of Management Studies 29:6 November 1992. 741 – 759.

Fletcher, J. K. & Käufer K. (2003) *Shared Leadership: Paradox and possibility.* Teoksessa ”*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.*” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 19 – 47.

Foucault, M. (2001) *Tarkkailla ja rangaista.* Alkuteos: *Surveiller et punir. Naissance de la prison* (1975). Helsinki: 2001.

Foucault, M. (1998) *Tiedontahto* (teoksessa *Seksuaalisuuden historia*) Alkuteos: *La Volonté de Savoir* (1976). Helsinki 1998.

Gardner, J. W. (1990) *On leadership.* New York: NY Free press.

Goleman, D. (1998) *What Makes a Leader?* Harvard Business Review, Nov/Dec98, Vol. 76 Issue 6, (ss. 83 – 91).

Heikkinen, V. (1999) *Ideologinen merkitys kriittisen tekstitutkimuksen teoriassa ja käytännössä.* Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Helén, I. (2004) *Hyvinvointi, vapaus ja elämän politiikka: foucault'lainen hallinnan analytiikka.* Teoksessa ”*Sosiologian nykykeskusteluja*” Toim. Rahkonen K. Helsinki: Gaudeamus. 206 – 236.

Helén, I. (1994) *Michel Foucault'n valta-analytiikka.* Teoksessa ”*Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*” Toim. Heiskala R. Tampere: Gaudeamus. 270 – 315.

Holmberg K. & Söderlind E. (2004) *Leda genom att dela. Om delat ledarskap i praktiken.* Stockholm: Navigator Dialog.

Hooker, C. & Csikszentmihalyi, M. (2003) *Flow, Creativity, and Shared Leadership: Rethinking the Motivation and Structuring of Knowledge Work.* Teoksessa ”*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.*” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 215 – 234.

Houghton, J. D. & Neck, C. P. & Manz, C. C. (2003) *Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams.* Teoksessa ”*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.*” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 123 – 140.

Karkulehto, S. & Virta, A-M. (2006) *Johtamisesta mahdollistamiseen: Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit.* Teoksessa ”*Minne matka, luova talous.*” Toim. Inkinen S. & Karkulehto S. & Mäenpää M. & Timonen E. Oulu: Kustannus Oy Rajalla.

Kearins, K. (1996) *Power in Organisational analysis: Delineating and Contrasting a Foucauldian Perspective.* *Electronical Journal of Radical Organisation Theory.* Volume 2 No.2 (September 1996). Saatavana sähköisesti: http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol2_2/kearins.pdf

Kusch, M. (1993) *Tiedon kentät ja kerrostumat Michel Foucault'n tieteen tutkimuksen lähtökohdat.* Suomentanut Heini Hakosalo. Oulu: Pohjoinen.

Locke, E. A. (2003) *Leadership: Starting at the Top.* Teoksessa ”*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.*” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 269 – 284.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäyttämisen perusteet.* Helsinki: Business Edita.

Mayo, M. & Meindl, J. R. & Pastor J. (2003) *Shared Leadership in Work Teams: A Social Network Approach*. Teoksessa ”*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*.” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 193 – 214.

McKinley A. & Starkey K. (1998) *Managing Foucault: Foucault, Management and Organization Theory*. Teoksessa ”*Foucault, management and organization theory*.” Toim. McKinley, A & Starkey K. London: Sage Publications.

Mone, M. A. & McKinley, W. (1993) *The Uniqueness Value and Its Consequences for Organization Studies*. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 2, No.3. 284 – 296.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996) *A theory of organizational knowledge creation*. *IJTM, Special Publication on Unlearning and Learning*. Vol. 11, Nos. 7/8, 1996.

Northouse, P. G. (2004) *Leadership – Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

O’May, F. & Buchan J. (1999) *Shared Governance: a literary review*. *International Journal of Nursing Studies* 36 (1999) 281 – 300.

O’Toole, J. & Galbraith, J. & Lawler, E. E. III. (2003) *The Promise and Pitfalls of Shared Leadership: When Two (or More) Heads are Better Than One*. Teoksessa

"Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership." Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 250 – 268.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003b) *All those years ago: The Historical underpinnings of shared leadership.* Teoksessa *"Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership."* Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1 – 18.

Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005) *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work.* Organizational Dynamics, Vol 34, No. 2, pp. 130 – 140, 2005.

Pfeffer, J (1992) *Understanding Power in Organizations.* Californian Managing Review: Winter 1992. 29 – 50.

Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations.* Marshfield, MA: Pitman.

Root, S. D. (2000) *Implementing a Shared Governance Model in the Perioperative Setting.* AORN Journal. July 2000, Volum 72, No1. ss. 95 – 104.

Seers, A. & Keller, T. & Wilkerson, J. M. (2003) *Can Team Members Share Leadership? Foundations in Research and Theory.* Teoksessa *"Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership."* Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 77 – 102.

Seibert, S. E. & Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (2003) *A Group exchange structure approach to leadership in groups.* Teoksessa *"Shared Leadership:*

Reframing the Hows and Whys of Leadership.” Toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 173 – 192.

Sen, A. (1987) *On Ethics and Economics*. Oxford: Basil Blackwell.

Stenvall, J. (2000) *Käskyläisestä toimijaksi. Valtion keskushallinnon virkamiehistön pätevyiden arvostusten kehitys suuriruhtinaskunnan ajan alusta 2000-luvulle*. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavana sähköisesti:

<http://acta.uta.fi/haekokoversio.php?id=3946>

Sydänmaanlakka, P. (2003) *Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Espoo: Helsinki university of technology. Saatavana sähköisesti:

<http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512263602/>

Sydänmaanlakka, P. (2001) *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.

Tsoukas, H. (2003) *Do We Really Understand Tacit Knowledge?* Teoksessa *”The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.”* Toim. Easteby-Smith, M. & Lyles, M. 410 – 427. Oxford: Blackwell.

Van Seters, D. A. & Field, R. H. G. (1990) *The Evolution of leadership theory*. Journal of organizational change management 1990, Vol. 3 Issue 3, 29 – 44.

Van Velsor, E. & McCauley, C. D. (2003) *Our View of Leadership Development*. Teoksessa *”Handbook of Leadership Development.”* 1 – 22.

Varis, T. (1989) *Vallan genealogia. Tutkimus Michel Foucault'n valtakäsityksistä*. Tampereen yliopisto. Poliitiikan tutkimuksen laitos, Rauhan- ja kehitystutkimuksen yksikkö, Tiedotteita 36. Tampere: Tampereen yliopisto.

Villamayor, E. R. (1998) *Camino hacia un nuevo liderazgo*.

Saatavana sähköisesti: <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-rh-ev.PDF>

Yukl, G. (2002) *Leadership in Organisations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.